

ΑΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΘΕΜΑ:**

**Δημιουργία ερωτηματολογίου για την διερεύνηση  
των εκπαιδευτικών αναγκών των Τουριστικών  
Επιχειρήσεων**

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: ΜΕΝΑΓΙΑ ΠΗΝΕΛΟΠΗ (Α.Μ.4444)  
ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: κ.Χ.ΣΑΚΕΛΛΑΡΙΟΣ

ΠΑΤΡΑ ΜΑΪΟΣ 2007

**Στους γονείς μου,  
που χωρίς την αγάπη τους  
δεν θα είχα φτάσει ως εδώ.**

## **Ένα μεγάλο ευχαριστώ ...**

Στον πιο σημαντικό άνθρωπο που βοήθησε στο στήσιμο και φυσικά στην ολοκλήρωση αυτής της εργασίας, στον καθηγητή μου κο Χρήστο Σακελλάριο. Στην Διευθύντρια προσωπικού της TUI HELLAS S.A. κα Νότα Γιαννακούρα καθώς και στον Διευθυντή της TUI HELLAS Corporate Services κο Χρήστο Κωνσταντινίδη για την πολύτιμη βοήθεια τους, ιδιαίτερα στον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου.

Επίσης τις παρακάτω τουριστικές επιχειρήσεις για την έγκυρη πληροφόρηση και την άμεση και γρήγορη συνεργασία τους:

- Hilton Athens (Τμήμα Πωλήσεων)
- Athenaeum Intercontinental (Τμήμα Πωλήσεων)
- Divani Caravel (κ.Σ.Μαγγανιώτη-Διευθυντή Πωλήσεων)
- Semiramis Hotel (Τμήμα Πωλήσεων)
- Hotel Pentelikon (Τμήμα Πωλήσεων)
- Classical Hotels (Τμήμα Εταιρικών Πωλήσεων)
- Best Western (Τμήμα Προσωπικού)
- Electra Palace (Τμήμα Πωλήσεων)
- Amphitryon Hotel (κ.Σ.Μανουσάκη –Διευθυντής )
- Margi Hotel(Τμήμα Πωλήσεων)
- Airotel Stratos Vassilikos (Τμήμα Πωλήσεων)
- Ledra Marriott Hotel-Athens(κ.Δ.Απέργη–Διευθ.Εταιρικών Πωλήσεων)
- Attica Holiday Inn Hotel(Τμήμα Πωλήσεων)
- TUI Hellas S.A. (κ.Χρήστο Κωνσταντινίδη-Διευθυντής)
- Dream Travel S.A.
- Hellenic Tours
- Travel Plan

# ΜΕΡΟΣ Α'

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

#### Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού

Ως «**εκπαίδευση**» ορίζεται η διαδικασία μάθησης, κατά την οποία επιδιώκεται ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις και τεχνικές δεξιότητες, καθώς και να αναπτύξει στάσεις και συμπεριφορές, οι οποίες θα τον καταστήσουν πιο αποτελεσματικό στην παρούσα εργασία του.

Ως «**ανάπτυξη**» **ανθρώπινων πόρων** ορίζεται επίσης μία διαδικασία μάθησης, με μεγαλύτερο αυτή τη φορά χρονικό ορίζοντα και με στόχο να προσδώσει στον εργαζόμενο γνώσεις καθώς και τη δυνατότητα να αναπτύξει ικανότητες απαραίτητες σε μελλοντικές θέσεις εργασίας που απαιτούν περισσότερη ευθύνη και πρωτοβουλία.

Η απόλυτη διάκριση μεταξύ των δύο αυτών όρων και των όσων εκείνοι εμπρικλείουν κρίνεται ιδιαίτερα δύσκολη και μία ανάλογη απόπειρα έχει κατά καιρούς χαρακτηριστεί από πολλούς ως αιθαίρετη. Η «εκπαίδευση» και η «ανάπτυξη» ανθρώπινου δυναμικού τόσο στην υφιστάμενη βιβλιογραφία όσο και στην επιχειρηματική πραγματικότητα χρησιμοποιούνται εναλλακτικά, με το ίδιο νόημα, για να ορίσουν και να περιγράψουν εκείνες τις πρωτοβουλίες και ενέργειες της επιχείρησης, οι οποίες στοχεύουν στην παροχή μάθησης και κατ' επέκτασιν στη βελτίωση ή αύξηση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων.

Οι εκάστοτε επικρατούσες συνθήκες τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης, καθώς και οι περισσότερο ή λιγότερο σημαντικές αλλαγές που συντελούνται στα πλαίσια αυτών, καθιστούν την εκπαίδευση των εργαζομένων απαραίτητη για την εξέλιξη της επιχείρησης. Στις εν λόγω μεταβλητές υπάγονται:

- Η αλματώδης πρόοδος της τεχνολογίας και οι νέες απαιτήσεις και προκλήσεις που αυτή συνεπάγεται.

- Συγχωνεύσεις και εξαγορές που ενδεχομένως πραγματοποιούνται από την επιχείρηση και οδηγούν σε αλλαγές στο μικρόκοσμό της.
- Οι διαρκώς αυξανόμενες και μεταβαλλόμενες απαιτήσεις και προσδοκίες των καταναλωτών.
- Το υφιστάμενο χάσμα μεταξύ των παρεχόμενων από το εκπαιδευτικό σύστημα αφενός και των απαιτούμενων από την επιχείρηση αφετέρου γνώσεων και δεξιοτήτων.
- Το χάσμα της προσδοκώμενης από την πραγματική απόδοση και η αναποτελεσματική αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση.
- Οι οργανωτικές αλλαγές που πραγματοποιούνται σε επίπεδο διοίκησης εντός της επιχείρησης και ο απορρέων επανασχεδιασμός των διάφορων λειτουργιών της.

Στα πλαίσια της περιρρέουσας αυτής σύγχρονης τάσης για αλλαγή, οι επιχειρήσεις, συνειδητοποιώντας την ολοένα αυξανόμενη ανάγκη προσαρμογής τους στα εκάστοτε «νέα» δεδομένα, δίνουν αυξανόμενο βάρος στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού τους και ιδιαίτερα στην εκπαίδευσή του. Σύμφωνα με τους Lawler (1993) και Delaney and Huselid (1996), η εκπαίδευση θεωρείται μία από τις σημαντικότερες αρμοδιότητες του τμήματος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, καθώς:

- Διαδραματίζει κυρίαρχο ρόλο στη διατήρηση και ανάπτυξη τόσο των ατομικών όσο και των οργανωτικών ικανοτήτων των εργαζομένων, συνεισφέροντας παράλληλα ενεργά στη διαδικασία πραγματοποίησης και υιοθέτησης των οργανωτικών μεταβολών (Valle et al, 2000).
- Βελτιώνει την ικανότητα αφομοίωσης των εργαζομένων που έχουν προσόντα, ελαττώνοντας έτσι την ακούσια εναλλαγή θέσεων του προσωπικού (Jones and Wright, 1992; Shaw et al./ 1998).
- Συνεπάγεται την μακροπρόθεσμη δέσμευση της επιχείρησης προς τους εργαζομένους της και ενισχύει την ατομική ανάληψη πρωτοβουλιών ( Pfeffer, 1994).

Οι προαναφερθείσες παράμετροι οδηγούν την επιχείρηση σε υψηλότερα επίπεδα ανταγωνισμού (Youndt et al, 1996) και οργανωτικής ικανότητας, συμβάλλοντας παράλληλα στη βελτίωση της παραγωγικότητάς της (Barter, 1994; Knoke and Kalleberg 1994; Huselid, 1995; Delery and Doty, 1996).

Η σημασία της εκπαίδευσης στη διαδικασία εκμάθησης της οργάνωσης έχει επισημανθεί σε πολλές μελέτες (ενδεικτικά αναφέρονται οι μελέτες των McGill and Slocum, 1993; Ulrich et al., 1993; Nonaka and Takeuchi, 1995; DiBella et., 1996). Τα εκπαιδευτικά προγράμματα δεν θα πρέπει να θεωρούνται ως μία απλή διαδικασία δημιουργίας γνώσεων προς άμεση βελτίωση της απόδοσης του εργαζόμενου στην εκτέλεση των καθηκόντων του, μα θα πρέπει να μελετηθούν από μια ευρύτερη σκοπιά. Οι Huselid (1995) και Ichionowski et al. (1997) εξήραν τη συνεισφορά της εκπαίδευσης στην ενίσχυση της αφοσίωσης του εργαζόμενου στην επιχείρηση και τους σκοπούς της, οι Kamoche και Müller (1998) μάλιστα πρότειναν τον προσανατολισμό της εκπαίδευσης προς την ανάπτυξη μιας ιδεολογίας αφοσίωσης στη μάθηση. Με τον τρόπο αυτό η εκπαίδευση θα μπορεί να ενθαρρύνει τη συνεχή δημιουργία δεξιοτήτων, οι οποίες βασίζονται στη γνώση και τη μεταλαμπάδευσή της στο εσωτερικό της επιχείρησης.

## ΕΝΟΤΗΤΑ 1

### ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

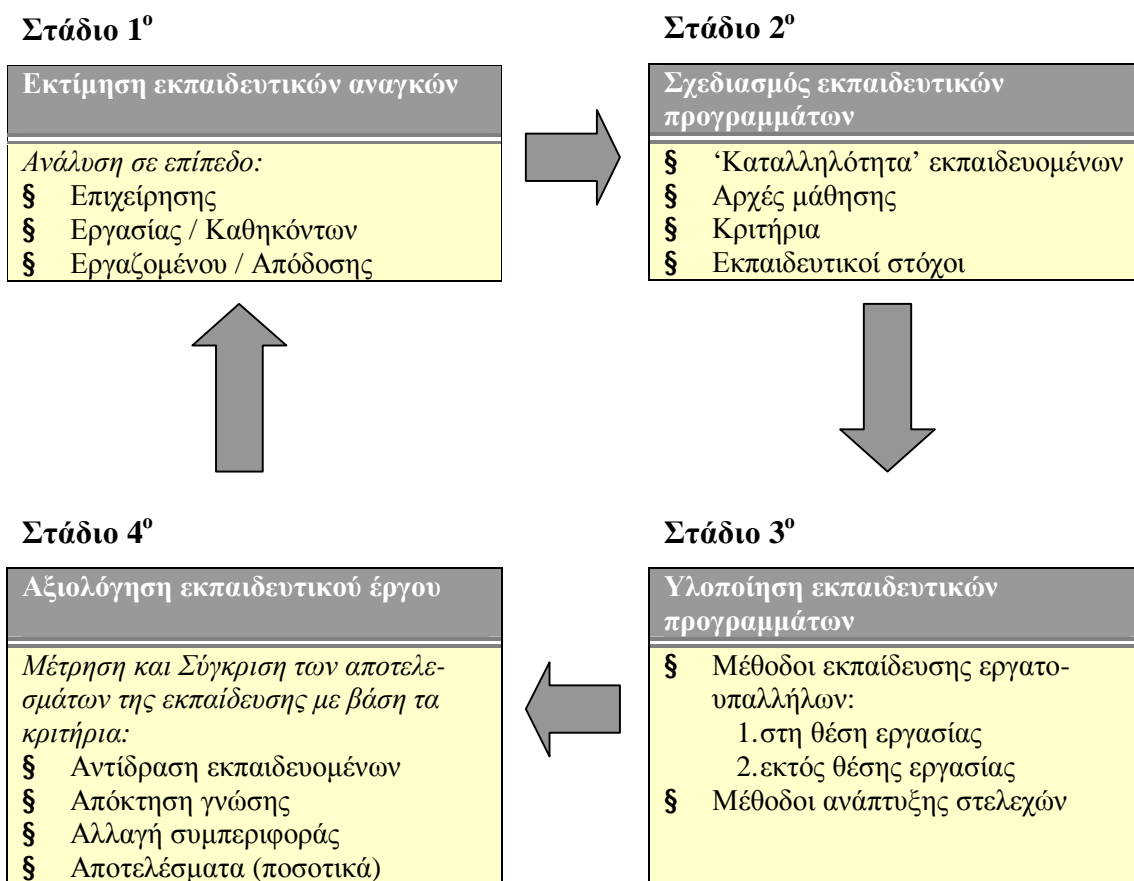
#### 1.1 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ.

Η εκπαίδευση έχει από πολλά στελέχη επιχειρήσεων χαρακτηριστεί ως μία από τις δραστηριότητες εκείνες που καθορίζουν την πορεία της προς το μέλλον και, ως τέτοια, θα πρέπει να αντιμετωπιστεί με ιδιαίτερη σοβαρότητα. Για να μπορέσει ο εργαζόμενος να μάθει, να μεταφέρει αποτελεσματικά και να αξιοποιήσει τη νέα γνώση στη δουλειά του και να επιτευχθούν μέσω της διαδικασίας αυτής οι επιδιωκόμενοι στόχοι, χρειάζεται μία συστηματική προσέγγιση. Πρέπει δηλαδή να καθοριστούν οι «εισροές», οι διεργασίες που κρίνονται αναγκαίες και οι «εκροές» που αναμένονται, να σχεδιαστεί ως εκ τούτου ένα πρόγραμμα της εκπαιδευτικής διαδικασίας, το οποίο προτείνεται να περιβαμβάνει τα εξής στάδια:

- Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών
- Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- Αξιολόγηση εκπαιδευτικού έργου



## Η Διαδικασία Της Εκπαίδευσης Και Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων



(Πηγή: Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Λεωνίδας Σ. Χυτήρης)

## **A. Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών**

Κατά τη διαδικασία της εκτίμησης των εκπαιδευτικών αναγκών ενός τμήματος ή της επιχείρησης ως συνόλου συλλέγονται και αναλύονται πληροφορίες, δεδομένα και απόψεις, ώστε να εκτιμηθεί από τους αρμόδιους εάν χρειάζεται εκπαίδευση, για ποιό λόγο κρίνεται αναγκαία, τί είδους εκπαίδευση χρειάζεται και σε ποιά τμήματα, πόσους και ποιούς θα αφορά και να καθοριστεί ο χρονικός ορίζοντας πραγματοποίησής της. Οι μέθοδοι και οι πηγές άντλησης αυτών των πληροφοριών είναι πολυάριθμες και η χρησιμότητά τους είτε μεμονομένα είτε συνδυαστικά ποικίλει, ανάλογα με τον εκπαιδευτικό στόχο που κάθε φορά τίθεται προς εκπλήρωση. Προκειμένου οι επιχειρήσεις για να διαπιστώσουν τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες βασίζονται κυρίως σε προβλήματα που παρουσιάζονται λόγω της αναποτελεσματικής απόδοσης των εργαζομένων ή της «κακής» εκτέλεσης των καθηκόντων τους, καθώς και σε αιτήματα προϊσταμένων ή ανωτέρων στελεχών. Η συστηματική εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών είναι χρονοβόρα και κοστίζει σε χρήμα, αποτελεί ωστόσο τη βάση πάνω στην οποία στηρίζεται η εκπαιδευτική διαδικασία.

## **B. Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων**

Έχοντας μελετήσει, αναλύσει και εκτιμήσει τις εκπαιδευτικές ανάγκες τόσο σε επίπεδο εργαζομένων όσο και σε επίπεδο επιχείρησης, ο αρμόδιος για τη διαδικασία εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων περνά στο δεύτερο και πλέον κρίσιμο σημείο της διαδικασίας, του σχεδιασμού δηλαδή των αναγκαίων προγραμμάτων. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα θα πρέπει να σχεδιαστούν κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να μεγιστοποιείται το αναμενόμενο αποτέλεσμα. Στο στάδιο αυτό ακολουθούνται τρία βήματα:

- Καθορισμός εκπαιδευτικών στόχων: Βάσει των εκτιμηθέντων εκπαιδευτικών αναγκών ορίζονται συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι στόχοι για κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα και για κάθε ομάδα εργαζομένων χωριστά, σχετικά με το τι περιμένει η επιχείρηση να αποκομίσουν οι εργαζόμενοι σε επίπεδο γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Οι

συγκεκριμένοι κάθε φορά εκπαιδευτικοί στόχοι αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία θα οριστούν μετέπειτα τα κριτήρια αξιολόγησης σχετικά με τη λειτουργικότητα και αποτελεσματικότητα του εκάστοτε εκπαιδευτικού προγράμματος.

- Προσδιορισμός καταλληλότητας εκπαιδευμένων: Βάσει της «καταλληλότητάς» τους να εκπαιδευτούν, ορίζονται ή επιλέγονται τα άτομα και οι ομάδες εργαζομένων που θα συμμετάσχουν στα εκπαιδευτικά προγράμματα. Ως καταλληλότητα ορίζεται το επίπεδο των γνώσεων και των εμπειριών αλλά και της παρακίνησης, που θα επιστρέψουν στον εκπαιδευόμενο να συμμετάσχει ενεργά στη διαδικασία μάθησης, να κατανοήσει και να αντλήσει κατά το δυνατό περισσότερες γνώσεις από το εν λόγω πρόγραμμα. Ο προσδιορισμός της καταλληλότητας των εκπαιδευομένων γίνεται κυρίως με τη χρήση του ερωτηματολογίου.
- Εφαρμογή αρχών μάθησης: Ως αρχές μάθησης εννοούνται εκείνα τα χαρακτηριστικά κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος που βοηθούν τους εκπαιδευόμενους στην άντληση και κατανόηση των νέων πληροφοριών και γνώσεων, στη συνειδητοποίηση της αξίας τους και την τελική μετουσίωσή τους σε πράξη. Ανάλογα με το πρόγραμμα και το είδος της εκπαιδευτικής διαδικασίας ακολουθούνται διαφορετικές αρχές μάθησης, όπως επί παραδείγματι η πρότερη γνωστοποίηση των εκπαιδευτικών στόχων, η πρακτική εξάσκηση, η επανάληψη, η παρατήρηση κ.α.

## **Γ.Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων**

### **Ι.Μέθοδοι εκπαίδευσης εργατοϋπαλλήλων**

Η εκπαίδευση των εργατοϋπαλλήλων, των εργαζόμενων δηλαδή που δεν εκτελούν εποπτική εργασία, πραγματοποιείται με ποικίλες μεθόδους, οι οποίες επιλέγονται βάσει του είδους των γνώσεων και δεξιοτήτων με τις οποίες κρίνεται αναγκαίο να εξοπλιστεί η συγκεκριμένη κάθε φορά ομάδα υπαλλήλων.

- Εκπαίδευση στη θέση εργασίας (ή «πάνω στη δουλειά»)

Κατά την εκπαιδευτική αυτή διαδικασία ο εκπαιδευόμενος μαθαίνει το τεχνικό μέρος της εργασίας του ενώ την εκτελεί. Την εκπαίδευσή του αναλαμβάνει είτε ο άμεσος προϊστάμενός του είτε κάποιος «παλιός» και έμπειρος συνάδελφός του.

- Εκπαίδευση με μαθητεία

Σύμφωνα με αυτήν τη μέθοδο, ο εκπαιδευόμενος διδάσκεται από ειδικούς τόσο το θεωρητικό όσο και το τεχνικό μέρος της εργασίας του. Η εκπαίδευση σε βασικά θεωρητικά θέματα συνήθως γίνεται εκτός του χώρου εργασίας, ενώ για τη διδασκαλία του πρακτικού μέρους χρησιμοποιούνται τα πραγματικά μηχανήματα ή ο πραγματικός εξοπλισμός.

- Εκπαίδευση μέσω πρακτικών μαθημάτων ή πρακτική εξάσκηση

Εδώ οι επιχειρήσεις συνεργάζονται με τα Πανεπιστήμια και τα ΤΕΙ της χώρας. Προκειμένου οι φοιτητές και σπουδαστές αντίστοιχα να ολοκληρώσουν τις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών τους, προσλαμβάνονται ως υπάλληλοι για ένα διάστημα διάρκειας συνήθως έξι μηνών. Το όφελος που απορρέει από τη συγκεκριμένη διαδικασία είναι διπλό, καθώς οι μεν φοιτητές αποκτούν ουσιαστική εμπειρία στο αντικείμενο της δουλειάς τους, οι δε επιχειρήσεις αξιοποιούν στο μέγιστο την ενεργητικότητα, τις νέες ιδέες και τις γνώσεις των φοιτητών.

- Εκπαίδευση στο εργαστήριο (Simulation Training)

Η εκπαίδευση διαδικασία βάσει αυτής της μεθόδου πραγματοποιείται εκτός της θέσης εργασίας σε ειδικά διαμορφωμένους χώρους (εργαστήριο) είτε

εντός της επιχείρησης είτε εκτός των εγκαταστάσεών της. Οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν χρησιμοποιώντας τα ίδια μηχανήματα, τον ίδιο εξοπλισμό, ή πολύ καλές προσομοιώσεις, ανάλογα με τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες

- Εκπαίδευση στην αίθουσα διδασκαλίας

Πρόκειται για μία παραδοσιακή μέθοδο εκπαίδευσης, η οποία εφαρμόζεται σε έναν ειδικά διαμορφωμένο χώρο και κατά την οποία οι εκπαιδευόμενοι αποκτούν υπό μορφή διαλέξεων, σεμιναρίων, συνεδρίων και παρουσιάσεων θεωρητικές κυρίως γνώσεις πάνω στο αντικείμενο της εργασίας τους.

- Εκπαίδευση με ηλεκτρονικούς υπολογιστές

Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας δε θα μπορούσε να αφήσει ανεπηρέαστο τον τομέα της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού. Οπτικοακουστικά μέσα και ηλεκτρονικοί υπολογιστές χρησιμοποιούνται ευρέως πλέον ως εκπαιδευτικά μέσα, σε σημείο να γίνεται λόγος για οπτικοακουστικές μεθόδους εκπαίδευσης, για μέθοδο τηλεεκπαίδευσης και για εκπαιδευτικές μεθόδους με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών.

## **II. Μέθοδοι ανάπτυξης στελεχών**

Η διαδικασία «ανάπτυξης» περιλαμβάνει ένα πολύ ευρύτερο φάσμα γνώσεων, καθώς δεν περιορίζεται στην στείρα εκμάθηση τεχνικών δεξιοτήτων, αλλά στοχεύει στην ουσιαστική μόρφωση των στελεχών. Μία μόρφωση, η οποία θα διευρύνει την αντιληπτική τους ικανότητα, θα οξύνει την κριτική τους σκέψη και θα τα εξοπλήσει με την απαραίτητη τεχνογνωσία, ώστε να ηγηθούν της επιχείρησης δυναμικά και να την οδηγήσουν με ασφάλεια μέσα από τις διεκκυστίνδες ενός διαρκώς μεταβαλλόμενου παρόντος. Οι άνθρωποι αυτοί είναι αναγκαίο να εφοδιάζονται συνεχώς με γνώσεις και ικανότητες που θα

τους βοηθούν στην ορθή πρόβλεψη και αποτελεσματική αντιμετώπιση των αλλαγών, ώστε και να διαμορφώσουν τις κατάλληλες εκείνες συνθήκες για την αποτελεσματικότερη λειτουργία της επιχείρησης.

Ένα πρόγραμμα ανάπτυξης στελεχών θα πρέπει να περιλαμβάνει όλους όσους μέσα από το σύστημα προαγωγών και τα σχέδια ανάπτυξης της επιχείρησης προβλέπεται να αναλάβουν διοικητικές θέσεις στο μέλλον και όσοι στο παρόν ασκούν τα διοικητικά τους καθήκοντα σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο. Έτσι, της εκπαιδευτικής διαδικασίας προηγούνται η παρατήρηση και η ανάλυση των παρόντων και μελλοντικών εκπαιδευτικών αναγκών, ο καθορισμός του αριθμού, των ονομάτων και του διοικητικού επιπέδου των στελεχών που κρίνεται σκόπιμο να εκπαιδευτούν, καθώς και ο ορισμός της θεματολογίας. Το σύστημα ανάπτυξης στελεχών και οι μέθοδοι που θα εφαρμοστούν θα πρέπει λοιπόν να είναι πολύ συγκεκριμένες. Η επιλογή γίνεται από ένα σύνολο μεθόδων εκπαίδευσης – ανάπτυξης, οι οποίες διακρίνονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες, ανάλογα με το αν εφαρμόζονται στη θέση εργασίας ή εκτός αυτής. Πιο συγκεκριμένα οι μέθοδοι αυτές είναι:

### **Μέθοδοι εκπαίδευσης / ανάπτυξης στη θέση εργασίας ή «πάνω στη δουλειά»**

- Εναλλαγή στις θέσεις εργασίας (Job rotation)

Η μέθοδος αυτή συναντάται ευρέως στη βιβλιογραφία και η επίδρασή της κρίνεται ιδιαίτερα θετική στα αποτελέσματα της επιχείρησης (Osterman, 1994; McDuffie, 1995). Πρόκειται για μία μέθοδο εκμάθησης της οργανωτικής δομής της επιχείρησης και στηρίζεται στην *εναλλαγή θέσεων* των εργαζομένων. Το υπό εκπαίδευση στέλεχος μετακινείται οριζόντια, από λειτουργία σε λειτουργία, αναλαμβάνοντας διαφορετικές διοικητικές θέσεις για ένα χρονικό διάστημα 3 – 6 μηνών.

Η εναλλαγή θέσεων έχει πολυάριθμα πλεονεκτήματα:

1. Παρέχει στους εργαζόμενους τη δυνατότητα απόκτησης εργασιακής εμπειρίας μεγάλου εύρους, καθώς τους δίνει μεγαλύτερη ευελιξία στη χάραξη της επαγγελματικής τους πορείας και κατά συνέπεια περισσότερες ευκαιρίες για μία επιτυχημένη σταδιοδρομία (Gomez-Mejia et al., 2001). Ως εργαλείο εξέλιξης παράλληλα επηρεάζει το επίπεδο κινητικότητας και δέσμευσης των εργαζομένων στην επιχείρηση και τους στόχους της.
  2. Βοηθάει τον εργαζόμενο να δει την επιχείρηση με προοπτικές μεγαλύτερου εύρους (Nonaka, 1991, 1994; Snell et al., 1996), συνεισφέροντας έτσι στη δημιουργία ισχυρών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ εργαζόμενων διαφορετικών τμημάτων και διαφορετικών λειτουργιών (Lei et al., 1999). Το γεγονός αυτό ευνοεί τη συνοχή στο εσωτερικό της επιχείρησης, έχοντας θετική επίδραση στο όραμα μίας επιχείρησης που θα διέπεται από συνεργατική ομοθυμία ως συστήματος συνεργασίας.
  3. Ευνοεί τη μετάδοση και αφομοίωση γνώσεων (Leonard-Barton, 1992; Garvin, 1993; MacGill et al., 1992; Ulrich et al., 1993; Nonaka and Takeuchi, 1995), καθώς βοηθά στην μετατροπή ή αντιστροφή της ατομικής σιωπηρής γνώσης σε συλλογική γνωστική κουλτούρα (Nonaka, 1992).
- Προσωπική καθοδήγηση (Coaching)

Πρόκειται για μία από τις πιο παλιές μέθοδους εκπαίδευσης στελεχών, κατά την οποία ο άμεσος προϊστάμενος του εκάστοτε στελέχους τού δίνει οδηγίες τεχνικού χαρακτήρα και σχολιάζει τη συμπεριφορά του, ενημερώνοντάς τον παράλληλα για την πρόοδο του. Η διαδικασία της εκπαίδευσης είναι συνεχής και πραγματοποιείται πάνω στη δουλειά.

- Καθοδήγηση / Κηδεμονία (Mentoring)  
Κατά την εφαρμογή αυτής της μεθόδου ένα έμπειρο ανώτερο στέλεχος της επιχείρησης οικειοθελώς θέτει υπό την κηδεμονία του ένα κατώτερης βαθμίδας στέλεχος της επιλογής του, αναλαμβάνοντας έτσι τη διδασκαλία, την καθοδήγηση, την παらいένση, την ενθάρρυνση και την υποστήριξη του τόσο κατά τη διάρκεια όσο και μετά τη λήξη της εκπαιδευτικής διαδικασίας.
- Συμμετοχή (μέλος) σε επιτροπές  
Εδώ το υπό εκπαίδευση στέλεχος συμμετέχει ως κανονικό μέλος σε μόνιμες ή ειδικές επιτροπές (ενδεικτικά αναφέρονται οι επιτροπές προμηθειών, εργασιακών διαφορών, αξιολόγησης προσφορών). Μέσω αυτής της συμμετοχής τού δίνεται η ευκαιρία να έρθει σε άμεση επαφή με θέματα, προβλήματα και διαδικασίες που αφορούν ολόκληρη την επιχείρηση ή τα επιμέρους τμήματά της, πέραν εκείνων που απασχολούν το δικό του άμεσο εργασιακό περιβάλλον.
- Πολλαπλή διοίκηση (ή συμβούλιο εκπαιδευομένων στελεχών)  
Στο συμβούλιο αυτό λαμβάνουν μέρος μεσαία συνήθως στελέχη, με σκοπό να μελετήσουν προβλήματα που αφορούν ολόκληρη την επιχείρηση.
- Βοηθός (επιτελικός)  
Ο εκπαιδευόμενος αναλαμβάνει τη θέση του βοηθού κάποιου επιτυχημένου στελέχους, προκειμένου να βρεθεί κοντά σε αυτό και να μελετήσει τις ενέργειές του «επί τω έργω».
- Αναπληρωτής – Αντικαταστάτης  
Αναλαμβάνοντας τη θέση του αναπληρωτή, το υπό εκπαίδευση στέλεχος αντικαθιστά τον άμεσο προϊστάμενό του σε ουσιαστικές δραστηριότητες, διατηρώντας επίσημα το δικαίωμα λήψης αποφάσεων για τις εν λόγω δραστηριότητες.



## **Μέθοδοι εκπαίδευσης / ανάπτυξης εκτός θέσης εργασίας**

- Μελέτη περιπτώσεων (Case Studies)

Οι εκπαιδευόμενοι εντάσσονται σε μικρές ομάδες μελέτης ενός οργανωσιακού πρόβληματος, το οποίο τους παρέχεται γραπτώς. Το πρόβλημα αυτό μπορεί να είναι πραγματικό ή υποθετικό, ειδικά στοιχειωμένο για τον επιδιωκόμενο στόχο της εκπαίδευσης. Μέσω της μελέτης περιπτώσεων οι εκπαιδευόμενοι επιδιώκεται να μάθουν να αναλύουν και να αποδομούν τα στοιχεία ενός προβλήματος, ώστε να κατανοήσουν το πολύπλοκο των προβλημάτων σε διοικητικό επίπεδο και το πλήθος των παραγόντων που επηρεάζουν τη λήψη μίας απόφασης.

- Διοικητικά ή επιχειρηματικά παιχνίδια (Management Games)

Για τη διεξαγωγή ενός επιχειρηματικού παιχνιδιού τα εκπαιδευόμενα στελέχη χωρίζονται σε 5-6 ομάδες. Κάθε ομάδα αντιπροσωπεύει μία επιχείρηση και σε ένα υποθετικό περιβάλλον αγοράς ανταγωνίζεται τις υπόλοιπες, επιδιώκοντας την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.

- Υπόδυση ρόλων

Οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να συμμετάσχουν σ'ένα μικρό σκέτς και υποδυόμενοι συγκεκριμένους ρόλους να βιώσουν μία προβληματική για την επιχείρηση κατάσταση.

- Σεμινάρια

Πρόκειται για μια παραδοσιακή μέθοδο παθητικής μάθησης, η οποία βασίζεται στη διάλεξη και πραγματοποιείται σε αίθουσες διδασκαλίας. Οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν μαθήματα πάνω σε ένα συγκεκριμένο γνωστικό πεδίο, το οποίο ορίζεται με γνώμονα τις εκάστοτε ανάγκες της επιχείρησης.

- Πανεπιστημιακά μαθήματα / προγράμματα  
Συγκεκριμένα πανεπιστημιακά ιδρύματα προσφέρουν σε επίπεδο μάστερ μία σειρά μαθημάτων στον τομέα της διοίκησης επιχειρήσεων για ανώτατα στελέχη, καθώς και μεταπτυχιακά προγράμματα ειδικού ενδιαφέροντος ( Διοίκηση Ολικής Ποιότητας).
- Διαλέξεις – Ημερίδες - Συνέδρια  
Μέσω διαλέξεων, ημερίδων ή συνεδρίων οι επιχειρήσεις στοχεύουν στην ανάπτυξη των στελεχών τους, παρέχοντάς τους ενημέρωση για τις εξελίξεις γενικά στη διοίκηση επιχειρήσεων ή και εξειδικευμένα σε συγκεκριμένες περιοχές της διοικητικής πρακτικής.
- Μέθοδος Vroom – Yetton  
Κατά το παρόν πρόγραμμα εκπαίδευσης τα στελέχη μαθαίνουν τα βασικά στοιχεία της εν λόγω θεωρίας καθώς και τον τρόπο χρήσης του «δέντρου λήψης αποφάσεων», για τον προσδιορισμό του πλέον αποτελεσματικού στυλ ηγεσίας κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- Εκπαίδευση ευαισθησίας  
Πρόκειται για μία εργαστηριακής μορφής μέθοδο εκπαίδευσης, κατά τη διάρκεια της οποίας μία ομάδα εκπαιδευομένων και ένας συντονιστής συζήτησης βρίσκονται σε μία αίθουσα με σκοπό να συζητήσουν διάφορα ως επί το πλείστο μη προκαθορισμένα θέματα. Μέσα από τη συζήτηση αυτή ενθαρρύνονται και συχνά προκαλούνται να εκφράσουν με ειλικρίνεια τα αισθήματά τους, να φανερώσουν το πώς «βλέπουν» ο ένας τον άλλον, πώς αξιολογούν τη συμπεριφορά του και τί αισθήματα ή αντιδράσεις τους προκαλεί.
- Ενεργός μάθηση ( Action Learning)  
Η μέθοδος αυτή συνδυάζει τη θεωρητική μάθηση σε αίθουσα διδασκαλίας και την πρακτική μάθηση μέσω της εκτέλεσης ενός συγκεκριμένου έργου εντός του χώρου εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, στα υπό εκπαίδευση

στελέχη ανατίθεται ένα έργο – project που αφορά σε κάποιο άλλο τμήμα ή διεύθυνση της επιχείρησης και περιλαμβάνει την ανάλυση ενός πολύπλοκου προβλήματος του τμήματος ή της διεύθυνσης αυτής αντίστοιχα και ακόλουθα τη λήψη απόφασης.

- Κέντρα εκτίμησης / αξιολόγησης

Οι υποψήφιοι λαμβάνουν μέρος σε μία σειρά ασκήσεων και δραστηριοτήτων με σκοπό να διαπιστωθούν οι ικανότητες, τα ταλέντα και οι στάσεις τους κατά την άσκηση διοίκησης. Βάσει των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης αυτής οι υποψήφιοι ακολούθως θα λάβουν κατευθύνσεις και συμβουλές σχετικά με το τί θα πρέπει να αλλάξουν και πώς, ώστε να εξαλείψουν τις αδυναμίες τους.

- Εκπαίδευση Επιβίωσης ( Outdoor Training)

Πρόκειται για μία τάση που ακολουθείται από αρκετές πλέον επιχειρήσεις στην Αμερική. Τα ανώτατα στελέχη των επιχειρήσεων αυτών στέλνονται σε περιπετειώδη και επικίνδυνα ταξίδια με προορισμό άγρια δάση, την έρημο, άγρια βουνά και θάλασσες ώστε να δοκιμαστεί η σωματική και κυρίως η ψυχική τους αντοχή σε αντίξοες και επικίνδυνες φυσικές συνθήκες, να τονωθεί η αυτοπεποίθησή τους, να εκτιμηθεί η σημασία της ομαδικότητας και της αλληλοβοήθειας, να επαναξιολογηθούν οι προσωπικοί τους στόχοι και οι επιδιώξεις, ως και για να εκτονωθούν σε φυσικό περιβάλλον.

- Εκπαίδευση «Νέας Εποχής» (New Age Training)

Εδώ οι εκπαιδευόμενοι καλούνται και προκαλούνται να αποκαλύψουν το συναισθηματικό και ψυχικό τους κόσμο, μιλώντας για πολύ προσωπικά τους θέματα ενώπιον άλλων (ενδεικτικά αναφέρονται θέματα συζήτησης που αφορούν τη σχέση των εκπαιδευόμενων με τους γονείς τους, τον / την σύζυγό τους ή τα παιδιά τους).

## **Δ.Αξιολόγηση εκπαιδευτικού έργου**

Κάθε εκπαιδευτική διαδικασία ολοκληρώνεται με την αξιολόγησή της. Ως αξιολόγηση της εκπαίδευσης ορίζεται η συστηματική συλλογή και εκτίμηση στοιχείων και πληροφοριών που αφορούν στην επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων του εκάστοτε εκπαιδευτικού προγράμματος. Με άλλα λόγια, ο στόχος της αξιολόγησης της εκπαίδευσης είναι να προσδιορισθεί η αποτελεσματικότητα της.

Η ποιότητα του έργου της εκπαίδευσης διαπιστώνεται από το αν οι εκπαιδευμένοι πλέον εργαζόμενοι μπορούν να ανταποκριθούν ικανοποιητικά στα καθήκοντά τους. Γενικά, ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι αποτελεσματικό, όταν τοποθετεί τον εργαζόμενο γρήγορα στην παραγωγή και αυξάνει την ικανότητά του να αντιμετωπίζει εύκολα τις μεταβολές στις ανάγκες της επιχείρησης.

Το στάδιο της αξιολόγησης αναμφισβήτητα αποτελεί το πιο προβληματικό μέρος της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Reid and Barrington, 1997), καθώς λίγες μόνο επιχειρήσεις αφιερώνουν τον απαιτούμενο χρόνο για να εκτιμήσουν τα αποτελέσματά της. Όπου όμως η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης αξιολογείται, τα αποτελέσματά της αποτιμώνται ιεραρχικά. Το ευρέως χρησιμοποιούμενο μοντέλο του Kirkpatrick (1967), το οποίο προτείνει τέσσερα επίπεδα αποτελεσμάτων:

1. Οι **αντιδράσεις** του εκπαιδευόμενου στο περιεχόμενο του προγράμματος και την εκπαιδευτική διαδικασία (reaction).
2. Η **γνώση** ή η **απόκτηση ικανοτήτων** στο τέλος του προγράμματος (learning).
3. Η **αλλαγή συμπεριφοράς** στην εργασία (behaviour).
4. Η **βελτίωση των αισθητών προσωπικών ή οργανωτικών αποτελεσμάτων**, όπως ο κύκλος εργασιών, η μείωση των ατυχημάτων στο χώρο εργασίας, η αύξηση της παραγωγής (results).

Το εν λόγω μοντέλο έγινε κοινά αποδεκτό στη βιομηχανική οργανωσιακή ψυχολογία και βρήκε μεγάλη απήχηση στις επιχειρήσεις. Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα που διεξήγαγε η Αμερικανική Ένωση για την Κατάρτιση και την Εξέλιξη (American Society for Training and Development, ASTD), αποτελεί ακόμη το πιο ευρέως χρησιμοποιούμενο μοντέλο αξιολόγησης στις επιχειρήσεις του Benchmarking Forum (Bassi and Cheney, 1997).

### **Το μοντέλο CIRO**

Πολλοί μελετητές ακολουθούν αυτό το γενικό πλαίσιο εργασίας, προβάλλοντας ωστόσο ενστάσεις στον αριθμό και το περιεχόμενο των παραγόντων. Η Warr et al (1976) προτείνει το αρκτικόλεξο **CIRO**, που προέρχεται από τις αγγλικές λέξεις **C**ontext, **I**nput, **R**eaction, **O**utcome. Η αξιολόγηση των παραπάνω παραγόντων έχει ως εξής:

- § **Πλαίσιο (context)**: Η αξιολόγησή του εστιάζει σε παράγοντες όπως η σωστή αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών και η επιλογή των αντικειμενικών σκοπών σε σχέση με τις οργανωτικές αντιλήψεις και το κλίμα που επικρατεί στην επιχείρηση.
- § **Εισαγώμενα δεδομένα (input)**: Η αξιολόγησή τους σχετίζεται με το σχεδιασμό και τον τρόπο πραγματοποίησης της εκπαιδευτικής διαδικασίας.
- § **Αντιδράσεις (reaction)**: Η αξιολόγησή τους εστιάζει στο πώς θα συγκεντρωθούν και θα χρησιμοποιηθούν οι πληροφορίες σχετικά με την εμπειρία των εκπαιδευομένων.
- § **Αποτελέσματα (outcome)**: Η αξιολόγησή τους δίνει έμφαση στα επιτεύγματα όλης της εκπαιδευτικής διαδικασίας, τα οποία αποτιμώνται σε τρεις φάσεις:
  - i. Η άμεση αξιολόγηση επιχειρεί να καταμετρήσει τις αλλαγές στη γνώση, στις ικανότητες ή τη συμπεριφορά, πριν ο εκπαιδευόμενος επιστρέψει στην εργασία του.
  - ii. Η μέση αξιολόγηση αναφέρεται στην επίδραση της εκπαίδευσης στις εργασιακές επιδόσεις και στο πώς η μάθηση αντικατοπτρίζεται στον εργασιακό χώρο.

- iii. Τέλος, η τελική αξιολόγηση επιχειρεί να αποτιμήσει την επίδραση της εκπαίδευσης στις τμηματικές και οργανωτικές επιδόσεις, σε σχέση με το συνολικό αποτέλεσμα.

Η διαδικασία της αξιολόγησης είναι οργανωμένη σύμφωνα με ένα διαδοχικό, γραμμικό τρόπο. Έτσι, τα αποτελέσματα των ανώτερων επιπέδων διοίκησης μπορούν να γίνουν κατανοητά μόνο εάν έχουν πρώτα αξιολογηθεί τα αποτελέσματα των κατώτερων επιπέδων. Ο Hamblin (1974: 15) υποστηρίζει, ότι η επίδραση της εκπαίδευσης είναι σαν μία αλυσίδα αιτίου – αποτελέσματος, δια της οποίας «η εκπαίδευση οδηγεί σε αντιδράσεις, οι οποίες με την σειρά τους οδηγούν στη μάθηση και αυτές έπειτα σε αλλαγή συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο, που οδηγεί σε οργανωτικές αλλαγές, οι οποίες τέλος οδηγούν σε αλλαγές στην επίτευξη του τελικού στόχου». Ο Kirkpatrick (1994) και ο Warr et al αναγνωρίζουν, πάντως, ότι «η σχέση αιτίου - αποτελέσματος είναι συχνά δύσκολο να καταστεί φανερή, ειδικά σε σχέση με την αξιολόγηση του τελικού επιπέδου».

### **Το μοντέλο CAIPO**

Το παραπάνω μοντέλο δε βρίσκει ωστόσο σύμφωνους όλους τους μελετητές. Ο Easterby – Smith (1986) αντιτίθεται σε τέτοιες αιτιολογικές υποθέσεις. Βασισμένος σε μία εκτεταμένη βιβλιογραφική έρευνα προτείνει το πλαίσιο **CAIPO**, το αρκτικόλεξο δηλαδή των λέξεων **C**ontext, **A**dministration, **I**nputs, **P**rocess, **O**utcome ως εναλλακτικό μοντέλο. Πιο αναλυτικά:

- § **Πλαίσιο** (context): Η αξιολόγησή του δίνει έμφαση σε παράγοντες εκτός των ορίων του εκπαιδευτικού προγράμματος, όπως για παράδειγμα στο βαθμό υποστήριξης των εκπαιδευόμενων στο χώρο εργασίας.
- § **Διοίκηση** (administration): Η αξιολόγησή της ασχολείται με τους μηχανισμούς διαβάθμισης, επιλογής και παροχής συνοπτικών πληροφοριών πριν από την έναρξη οποιουδήποτε εκπαιδευτικού προγράμματος και με τις

επακόλουθες δραστηριότητές του, όπως την αναφορά του line manager ή την αξιολόγηση στο τέλος της διαδικασίας.

- § **Εισαγώμενα δεδομένα** (input): Η αξιολόγησή τους εξετάζει το περιεχόμενο και τις μεθόδους εκπαίδευσης.
- § **Διαδικασία** (process): Η αξιολόγησή της εστιάζει στο τί πραγματικά συμβαίνει κατά τη διάρκεια μιας εκπαιδευτικής διαδικασίας και στον τρόπο που τη βιώνουν οι συμμετέχοντες.
- § **Αποτελέσματα** (outcome): Η αξιολόγησή τους ασχολείται με την κατοχύρωση του προϊόντος και των αποτελεσμάτων της κατάρτισης και της εξέλιξης των υπαλλήλων.

Ιδιαίτερη βαρύτητα θα πρέπει να δίνεται σε κάθε άτομο ξεχωριστά και στην αλλαγή που συντελείται σε αυτό σε επίπεδο γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφοράς, που καθορίζουν την διαμόρφωση της ιδεολογίας περί οργάνωσης. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιεί το μοντέλο CAIPO φαινομενικά μοιάζουν με αυτές των υπόλοιπων μοντέλων, στην ουσία όμως παρέχει μία σειρά επιλογών σχετικά με την αξιολόγηση, αφού τα πεδία που περιλαμβάνει είναι πιο ανεξάρτητα και δεν συνδέονται με σχέσεις αιτίου - αποτελέσματος.

## Τα Τέσσερα Επίπεδα Αξιολόγησης Της Εκπαίδευσης

Επίπεδο Αξιολόγησης	Ερωτήσεις Που Πρέπει Να Γίνουν	Μετρήσεις
Αποτελέσματα	Είναι η επιχείρηση ή μονάδα ή τμήμα, σε καλύτερη θέση λόγω της εκπαίδευσης;	Ατυχήματα Ποιότητα Παραγωγικότητα Αποχωρήσεις Ηθικό Κόστη Κέρδη
Συμπεριφορά	Είναι διαφορετική η συμπεριφορά των εκπαιδευθέντων στη δουλειά,, μετά την εκπαίδευση; Χρησιμοποιούν τις δεξιότητες και τις γνώσεις που απέκτησαν κατά την εκπαίδευσή τους;	Αξιολόγηση απόδοσης από προϊστάμενο, συνα-δέλφους, πελάτες, υφισταμένους. Κρίσιμα περι-στατικά. Συνεντεύξεις
Μάθηση	Σε ποιο βαθμό οι εκπαιδευθέντες έχουν περισσότερες γνώσεις ή δεξιότητες μετά την εκπαίδευση;	Γραπτές δοκιμασίες Προφορικές εξετάσεις Τεστ απόδοσης Ασκήσεις προσομοίωσης
Αντίδραση	Πόσο ευχαριστημένοι είναι οι εκπαιδευθέντες με αυτό καθ'αυτό το πρόγραμμα εκπαίδευσης; Με τους εκπαιδευτές; Τους χώρους και τα μέσα εκπαίδευσης; Το βρίσκουν χρήσιμο; Τι προτάσεις κάνουν για να βελτιωθεί;	Ερωτηματολόγια

(Πηγή: C.D. Fisher, et. al., Human Resource Management, 1996, σελ. 393)



## Τύποι και υπολογισμός μετρήσεων εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων και αποτελεσμάτων

Μονάδα Μέτρησης	Τύπος Μέτρησης	Υπολογισμός	Σημείο Αναφοράς
Ποσοστό της μισθοδοσίας για εκπαίδευση	Εκπαιδευτική δραστηριότητα	Συνολικές δαπάνες εκπαίδευσης ÷ συνόλου μισθοδοσίας	Π.χ. Μέσος όρος Ευρωπαϊκών χωρών ή πρότυπης επιχείρησης
Εκπαιδευτική δαπάνη ανά εργαζόμενο	Εκπαιδευτική δραστηριότητα	Συνολικές δαπάνες εκπαίδευσης ÷ συνόλου εκπαιδευθέντων	Π.χ. Η καλύτερη επιχείρηση στον κόσμο ξοδεύει 3.000.000 δρχ. ανά εκπαιδευόμενο
Μέσος όρος ωρών εκπαίδευσης για κάθε εργαζόμενο	Εκπαιδευτική δραστηριότητα	Σύνολο ωρών εκπαίδευσης ÷ συνόλου εκπαιδευθέντων	Π.χ. Μέσος όρος στον βιομηχανικό κλάδο
Μέσο ετήσιο ποσοστό θετικών κρίσεων για το πρόγραμμα	Αντίδραση Εκπαιδευομένων	Σύνολο ατόμων που βαθμολόγησαν 'καλό' ή 'αποτελεσματικό' ÷ συνολικού αριθμού που ατόμων που συμπλήρωσαν φύλλα αξιολόγησης, κατ' έτος	Π.χ. Μέσος όρος της πρώτης επιχείρησης στον κλάδο
Μέσο ποσοστό απόκτηθείσας γνώσης, ανά εκπαιδευτικό πρόγραμμα	Μάθηση	Μέσο ποσοστό αποκτηθείσας γνώσης (διαφορά πριν και μετά το πρόγραμμα) για κάθε τάξη εκπαιδευομένων	Π.χ. Αντίστοιχο ποσοστό των μεγαλύτερων επιχειρήσεων
Μέσο ποσοστό βελτίωσης απόδοσης στη θέση εργασίας	Συμπεριφορά	Μέσος όρος βελτίωσης της απόδοσης (διαφορά πριν και μετά το πρόγραμμα) για κάθε τάξη εκπαιδευομένων	Π.χ. Η πρώτη επιχείρηση στον κλάδο ανακοίνωσε ποσοστό x στη βελτίωση της συμπεριφοράς των στελεχών της, που παρακολούθησαν σεμινάριο ηγεσίας
Μειώσεις κόστους ως αναλογία εκπαιδευτικών δαπανών	Αποτελέσματα	Δραχμοποιημένα οφέλη από μειώσεις σπατάλης και σκάρτων προϊόντων ÷ συνόλου εκπαιδευτικών δαπανών	Π.χ. Δείκτης απόδοσης εκπαιδευτικής επένδυσης, της μεγαλύτερης επιχείρησης στον κλάδο

{Πηγή: A. Sherman et al., Managing Human Resources, 1998, ό.π.α, σελ, 242 (τροποποιημένο)}

Δεν είναι ωστόσο ασυνήθιστο επιχειρήσεις να υλοποιούν εκπαιδευτικά προγράμματα που ελάχιστα ή καθόλου σχετίζονται με τις συγκεκριμένες εκπαιδευτικές τους ανάγκες. Οι λόγοι που συντελούν στο να προσφέρουν περιττά πολλές φορές εκπαιδευτικά προγράμματα στους υπαλλήλους τους μπορεί να είναι:

- Επειδή αυτό κάνουν και κάποιοι ανταγωνιστές τους.
- Επειδή κάποιοι «ειδικοί» τους συμβούλεψαν λάθος.
- Επειδή η εκπαιδευτική αυτή τάση ακολουθείται κατά την περίοδο αυτή.
- Επειδή αυτά τα προγράμματα προσφέρονται ή είναι εύκολα υλοποιήσιμα.
- Επειδή αυτά τα προγράμματα χρηματοδοτούνται.
- Επειδή πιστεύουν πως η εκπαίδευση, όποια και αν είναι αυτή και όπως κι αν πραγματοποιείται, θα συντελέσει αυτόματα στο να ξεπεραστούν τα προβλήματα αναποτελεσματικότητάς τους ή θα καλύψει ανάγκες τους.

Μία ενδεχόμενη αποτυχία της εκπαιδευτικής διαδικασίας μπορεί ακόμη να οφείλεται στο ότι η όλη εκπαίδευση δε συνδέεται με τη στρατηγική της επιχείρησης και από «ακατάλληλους» ανθρώπους πραγματοποιήσής της, στη χρήση ανεπαρκών ή ακατάλληλων εκπαιδευτικών μέσων και μεθόδων και στην απουσία παρακολούθησης, ελέγχου και αξιολόγησης της προόδου και των αποτελεσμάτων της.

Η παροχή εκπαίδευσης – ανάπτυξης είναι καθοριστικής σημασίας για την επίτευξη της στρατηγικής και των επιμέρους στόχων της επιχείρησης. Για να έχει όμως τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα θα πρέπει να αντιμετωπιστεί σοβαρά, ως μία δραστηριότητα που καθορίζει το μέλλον της.

## 1.2 Εκπαίδευση στις ξενοδοχειακές μονάδες

Η εκπαίδευση του προσωπικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι μία πολυσύνθετη δυναμική αναγκαιότητα. Η άμεση αλλά και έμμεση ταυτόχρονα σχέση των ξενοδοχοϋπάλληλων με το κοινό προσδίδει στην εκπαίδευσή τους ορισμένες ιδιαιτερότητες. Άλλωστε, ένα ελάττωμα σε ένα μηχάνημα είναι λιγότερο τραγικό από ένα λεκιασμένο σεντόνι στο κρεβάτι του πελάτη.

Η μεγάλη ψυχολογική αστάθεια που προκύπτει από τη συχνή αλλαγή εργασιακού χώρου ενός μεγάλου ποσοστού των ξενοδοχοϋπαλλήλων, καθώς και η ευρεία θεώρηση του επαγγέλματός τους ως πρόσκαιρου και εποχικού προσδίδουν στο επάγγελμα αυτό μία ακόμη ιδιομορφία.

Το 48% των 1.600.000 ξενοδοχοϋπαλλήλων είναι γυναίκες και μόνο ένα μικρό ποσοστό αναμένεται να κάνει καριέρα, ενώ το ½ εξ αυτών αγγίζει ηλικιακά τα 65 έτη. Το 62% μιας μισθοδοτικής κατάστασης αποτελείται κατά κύριο λόγο από ανειδίκευτους εργαζομένους, οι οποίοι πρέπει να εκπαιδευτούν εντός του ξενοδοχείου.

Εξαιτίας όλων των παραπάνω ιδιαιτεροτήτων, στα ξενοδοχειακά επαγγέλματα η τελική ευθύνη για την εκπαίδευση των υπαλλήλων απομένει στον επόπτη και όχι σε κάποιον επιλεγμένο εκπαιδευτή. Ο επόπτης αυτός, ανάλογα με την απόδοσή του, ανταμείβει ή τιμωρεί τον εργαζόμενο.

Η εκπαίδευση σε κάθε τμήμα του ξενοδοχείου είναι διαφορετική, γιατί κάθε τμήμα έχει τις δικές του ιδιαιτερότητες:

### **I. Κρατήσεις Δωματίων**

Η εκπαίδευση σε αυτό το τμήμα περιλαμβάνει την εισαγωγή των εργαζόμενων στον τομέα των κρατήσεων και την πρόβλεψη μιας οργάνωσης, η οποία στοχεύει στη διευκόλυνση τη δουλειάς του ρεσεψιονίστ, στον περιορισμό των λαθών και την εξασφάλιση της άριστης εξυπηρέτησης του πελάτη. Για το λόγο αυτό οι διάφορες μορφές εκπαίδευσης αφορούν στη γνώση των μεθόδων κράτησης δωματίων, τη σωστή συμπεριφορά και την άρτια εξυπηρέτηση του πελάτη.

## **IΙ. Λογιστήριο**

Βασικές προϋποθέσεις για τους εργαζόμενους σε αυτό το τμήμα είναι η γνώση της απαιτούμενης λογιστικής. Η εκπαίδευσή τους έτσι περιλαμβάνει τη σωστή ενημέρωση των λογαριασμών και τη συνεχή ενημέρωση σχετικά με τις εξελίξεις στην ηλεκτρονική λογιστική.

## **III. Υπάλληλοι Υποδοχής – Front Office**

Οι υπάλληλοι του παρόντος τμήματος είναι απαραίτητο να λάβουν την κατάλληλη εκπαίδευση και να εξοπλιστούν με επαγγελματικές γνώσεις, να μιλούν ξένες γλώσσες και να κατέχουν τακτ και διπλωματία. Απαιτείται επίσης συνεχής εκπαίδευση πάνω σε θέματα τεχνολογίας και συγκεκριμένα σε θέματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ηλεκτρονικής πληροφορίας κ.α.

## **IV. Προσωπικό Ορόφων**

Οι ανάγκες εκπαίδευσης στο τμήμα ορόφων είναι μεγάλες, καθώς το προσωπικό ορόφων σχεδόν ποτέ δεν έχει δεχθεί ειδική εκπαίδευση. Γι' αυτό κρίνεται απαραίτητη η εκπαίδευσή τους πάνω σε θέματα μεθοδολογίας σχετικά με την καθαριότητα, όπως το πόσο συχνά πρέπει να πλένονται οι κουβέρτες, να αλλάζονται τα σεντόνια, να αερίζονται τα στρώματα κ.α.

## **V. Γκρουμ**

Ο γκρουμ είναι ο υπάλληλος που έρχεται σε επαφή με τον πελάτη κατά την άφιξή του και συντελεί στην πρώτη εντύπωση που θα του δημιουργηθεί για το ξενοδοχείο. Εκτός από τις αποσκευές του πελάτη είναι υπεύθυνος για τον έλεγχο του εφοδιασμού του ξενοδοχείου και πρέπει να είναι έτοιμος να απαντήσει σε τυχόν ερωτήσεις που θα δεχθεί από τον πελάτη. Για το λόγο αυτό η εκπαίδευσή του θα πρέπει να αναφέρεται στη βελτίωση της ανάπτυξης των ανθρώπινων σχέσεων και την προσαρμογή του στα ανάλογα πρότυπα συμπεριφοράς.

## **VI. Σερβιτόροι**

Οι σερβιτόροι έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη και καθήκον τους αποτελεί να αφήσουν άριστες εντυπώσεις με την καλή τους συμπεριφορά και την άμεση εξυπηρέτησή που προσφέρουν. Η εμφάνισή τους πρέπει να είναι πάντα περιποιημένη, ενώ η εκπαίδευσή τους σε γενικές γραμμές θα πρέπει να περιλαμβάνει αρχές, όπως:

- Η εξάλειψη οποιωνδήποτε λαθών κατά την εκτέλεση του σερβιρίσματος.
- Η αποφυγή του αγγίγματος του χείλους των ποτηριών.
- Η μετά την ολοκλήρωση του σερβιρίσματος όλων των τραπεζιών παραμονή τους στη θέση τους και η τακτοποίηση όσων χρειάζεται μέσα στη αίθουσα.

## **VII. Τμήμα Μαγειρικής – Κουζίνα**

Η εκπαίδευση σε αυτό το τμήμα είναι συστηματικά προγραμματισμένη και σχεδιασμένη, έτσι ώστε να γίνεται άριστη εκμάθηση των καινούριων μεθόδων, συνταγών και μηχανημάτων. Με αυτό τον τρόπο καλύπτονται τα αδύνατα σημεία και αναπτύσσονται οι απαραίτητες τεχνικές δεξιότητες. Ο εργαζόμενος μαθαίνει να εκτελεί την εργασία του σωστά, ενώ ο κίνδυνος των λαθών, λόγω απειρίας ή άγνοιας, μειώνεται στο ελάχιστο. Ένας μη εκπαιδευμένος ή άπειρος λαντζέρης μπορεί να κοστίσει στην ξενοδοχειακή μονάδα πολλά χρήματα. Μια μελέτη των ξενοδοχείων της Νέας Υόρκης έδειξε ότι με την εκπαίδευση των υπαλλήλων της κουζίνας οι ζημιές μειώθηκαν κατά 73%.

### ΕΝΟΤΗΤΑ 1

#### ΕΙΣΑΓΩΓΗ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

**Η έρευνα μπορεί να συγκριθεί με μία μακρά κύηση και η λύση ενός προβλήματος με την ημέρα της απελευθέρωσης .**

**Ερευνώ ένα πρόβλημα, σημαίνει το επιλύω.**

**ΜΑΟ TSE - TOUNG**

Η έρευνα με ερωτηματολόγιο είναι ένα ανιχνευτικό μέσο, το οποίο προσφέρεται σε μελέτες εύκολα κατάμετρήσιμες και διαχρονικά συγκρίσιμες. Αποβλέπει συνήθως στο να συγκεντωθούν τριών ειδών στοιχεία ή δεδομένα σύμφωνα με την μοντέρνα ορολογία:

**1.Γεγονότα (δεδομένα)** τα οποία προκύπτουν: **α)** Από το προσωπικό πεδίο των ατόμων, που αποτελούν όλο το μελετώμενο κοινωνικό σύνολο: π.χ. η ηλικία τους, το επίπεδο μόρφωσης τους, τα έσοδα τους. **β)** Από το πεδίο του άμεσου περιβάλλοντός τους : π.χ. την κατοικία τους, τα μέλη της οικογένειάς τους, το περιβάλλον εργασίας τους. **γ)** Από το πεδίο συμπεριφοράς τους : π.χ. το χρόνο που αφιερώνουν για εκείνη ή την άλλη δραστηριότητα.

Ο «αντικειμενικός» χαρακτήρας αυτών των στοιχείων δεν εμποδίζει βέβαια οι απαντήσεις να είναι ψευδείς.

**2.Υποκειμενικές κρίσεις** πάνω σε γεγονότα,ιδέες ,συμβάντα ή άτομα είτε πρόκειται για : **α)γνώμες** , δηλαδή άμεσες εκτιμήσεις που εκφέρονται για το ένα ή το άλλο «προβληματικό θέμα» (μια πολιτική κατάσταση, μια μόδα, μια καινοτομία κοινωνική ή εκπολιτιστική κ.λπ.) και

**β) στάσεις** , δηλαδή διαθέσεις ,κατασταλλαγμένες έναντι μόνιμων προβληματικών ή μη καταστάσεων ή σχετικά σταθερών (τις μεγάλες κοινωνικές προτιμήσεις καθώς και τις ηθικές αξίες κ.α.) και **γ)κίνητρα,προσδοκίες,φιλοδοξίες** κ.λπ.

**3. Γνώσεις** , δηλαδή γνώσεις γύρω από το επίπεδο γνώσεων διαφόρων μελετώμενων από την έρευνα αντικειμένων, αυτή η μέθοδος παρουσιάζει μια σημαντική σπουδαιότητα ,όχι βέβαια πάντοτε εμφανή .Προϋποθέτει έντονα το βαθμό εμπιστοσύνης , που μπορεί κάποιος να δώσει στις απαντήσεις , οι οποίες ανταποκρίνονται σε υποκειμενικές κρίσεις .

Η σύγκριση κλιμακωτών διαχρονικά αποτελεσμάτων έρευνας,ικανών να τροφοδοτήσουν εικονικά μοντέλα ,μπορεί να επιφέρει αποτελέσματα πολύ ικανοποιητικά. Προέχει λοιπόν να εξετάσει κανείς πρώτα, αν το προς μελέτη αντικείμενο μπορεί να ερευνηθεί μ 'έναν τέτοιο τρόπο.

Το ερωτηματολόγιο αποτελεί απαραίτητο εργαλείο του ερευνητή μάρκετινγκ και θεμελιώδες επιστημονικό όργανο μέτρησης της έρευνας μάρκετινγκ. Όπως όλα τα επιστημονικά όργανα μέτρησης, θα πρέπει να δίνει μετρήσεις και στοιχεία που να διακρίνονται, μεταξύ άλλων, από πληρότητα, ακρίβεια, σταθερότητα, επαναληψιμότητα, χρησιμότητα και εφαρμοσιμότητα.

Είναι δυνατό να διακρίνει κανείς την αντιστοιχία ακόμη και με την απλή μέτρηση του χρόνου, με χρήση ενός κοινού ρολογιού. Ένα ρολόι θα πρέπει να δείχνει τουλάχιστον τις ώρες και τα λεπτά, οι δείκτες του να μην κινούνται άλλοτε ταχύτερα και άλλοτε αργότερα ανάλογα με τη θερμοκρασία, το υψόμετρο ή τις εποχές του έτους, να μπορεί κάποιος να το χρησιμοποιήσει όταν χρειάζεται να γνωρίζει την ώρα, και να είναι

σίγουρος ότι, έστω με μια μικρή απόκλιση, μπορεί να βασίζεται στις ενδείξεις που του δίνει.

Από την άλλη πλευρά, δεν αρκούν οι δείκτες και ο εξωτερικός σχεδιασμός ενός ρολογιού, αν δεν υποστηρίζεται από μηχανισμό ακριβείας·

αλλά και οποιοδήποτε όργανο ακριβείας που έχει δείκτες, δεν είναι απαραίτητα ρολόι. Εκτός, όμως, από την ακρίβεια και την ποιότητα ενός ρολογιού, για να είναι χρήσιμο, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη, να είναι προσαρμοσμένο και να τηρεί τις προδιαγραφές, για χρήση σε συνθήκες κάτω από τις οποίες ο χρήστης θα θέλει να ενημερώνεται.

Κατ' ανάλογο τρόπο, ένα ερωτηματολόγιο θα πρέπει να έχει θεματολογικό περιεχόμενο που να αντιστοιχεί πλήρως στις πληροφοριακές ανάγκες των διαστάσεων του προβλήματος-προβληματισμού και να καλύπτει απόλυτα τους γενικότερους και ειδικότερους στόχους της έρευνας, υπό τους δεδομένους περιορισμούς χρόνου και πόρων. Για παράδειγμα, διαφορετικό περιεχόμενο θα έχει ένα ερωτηματολόγιο στο πλαίσιο μιας έρευνας για την εκτίμηση των προοπτικών πωλήσεων και τη σωστή τοποθέτηση στην αγορά ενός νέου προϊόντος, από ένα ερωτηματολόγιο που αφορά την αξιολόγηση ενός προϊόντος που ήδη κυκλοφορεί στην αγορά, στο πλαίσιο μιας έρευνας για τη διαπίστωση των αιτιών των χαμηλών πωλήσεων του. Το ερωτηματολόγιο θα πρέπει να είναι σχεδιασμένο με τρόπο που να λαμβάνει υπόψη τα χαρακτηριστικά και τη συμπεριφορά του ερωτωμένου, καθώς και τις συνθήκες χορήγησης και συμπλήρωσής του. Για παράδειγμα, ένα ερωτηματολόγιο που απευθύνεται σε τουρίστες, θα πρέπει να είναι διατυπωμένο σε γλώσσα ή γλώσσες κατανοητές από τις εθνικότητες που περιλαμβάνονται στο δείγμα.

Ο τρόπος διατύπωσης συγκεκριμένων ερωτήσεων καθώς και οι απαντητικές επιλογές και κλίμακες μέτρησης θα πρέπει να εξασφαλίζουν το αδιαμφισβήτητο των απαντήσεων και τη μέγιστη δυνατή ακρίβεια και γενικότερη ποιότητα των σχετικών στοιχείων.



Αν και ερωτηματολόγια χρησιμοποιούνται και σε άλλους χώρους των κοινωνικών επιστημών, όπως είναι η ψυχολογία ή η κοινωνιολογία, η εφαρμογή των ερωτηματολογίων στο μάρκετινγκ απαιτεί ιδιαίτερες προσεγγίσεις, τόσο αναφορικά με το θεματολογικό περιεχόμενο των ερωτηματολογίων, όσο και με τη μορφή και τον τύπο των ερωτήσεων.

## ΕΝΟΤΗΤΑ 2

### ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΜΕ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Τα απαραίτητα διαδοχικά στάδια σχεδιασμού, κατασκευής και χορήγησης του ερωτηματολογίου, συλλογής και ανάλυσης των στοιχείων για την πραγματοποίηση μιας έρευνας είναι τα ακόλουθα[«Η έρευνα με ερωτηματολόγιο: Το εγχειρίδιο του καλού ερευνητή», Claude Jaune, 1996, (Κ.Τζαννόνε-Τζωρτζή, Επιμ.εκδ.και μετάφρασης). Αθήνα: Τυπωθητώ-Γιώργος Δαρδανός. Πρωτότυπη έκδοση]:

- 1. Προκαταρκτική έρευνα και θεματολογική οριοθέτηση του περιεχομένου** του ερωτηματολογίου. Παραδείγματος χάρη μια έρευνα σχετική με το διάβασμα στο φοιτητικό χώρο .Να προσδιοριστεί , δηλαδή για «τι είδους διάβασμα πρόκειται; ποια κατηγορία φοιτητών »;
- 2. Κατάρτιση σχεδίου ερωτηματολογίου**, επιλογή του τρόπου χειρισμού του ερωτηματολογίου , επιλογή και διατύπωση των ερωτήσεων κ.λπ.
- 3. Δοκιμή του πλάνου του ερωτηματολογίου**. Προ – έρευνα ή έρευνα πιλότος στο χώρο , όπου θα διεξαχθεί η έρευνα , ώστε να δοκιμαστεί το ερωτηματολόγιο και να δωθεί η τελική του μορφή του.
- 4. Αλλαγές - διορθώσεις**. Σ αυτό το στάδιο γίνεται έλεγχος για να εξακριβώσουμε ιδίως αν: **α)** οι χρησιμοποιούμενοι όροι γίνονται εύκολα αντιληπτοί. Η παραμικρή δυσκολία κατανόησης πρέπει αυτόματα να επιλύεται διότι καλό είναι να αποφεύγονται οι επεξηγήσεις ,όσον αφορά τους χρησιμοποιούμενους όρους , στον υποψήφιο ερευνώμενο πληθυσμό, **β)** η σειρά των ερωτήσεων δεν προκαλεί τάσεις πιθανής διαστρέβλωσης, **γ)** ο τρόπος διατύπωσης των ερωτήσεων επιτρέπει τη συλλογή των επιθυμητών στοιχείων , **δ)** το ερωτηματολόγιο δεν είναι ιδιαίτερα εκτενές προκαλώντας την αδιαφορία ή τον εκνευρισμό των ερωτώμενων ατόμων και **ε)** τα εισαγωγικά και συνδετικά κείμενα είναι επαρκή και αποτελεσματικά, η συζήτηση με τα μέλη του δοκιμαστικού σταδίου , πραγματικά παρέχει την

ευκαιρία μιας καλύτερης ενημέρωσης των υπευθύνων της έρευνας , όσον αφορά τη βελτίωση , διαφορετική διατύπωση ή παρουσίαση του ερωτηματολογίου στο τελικό επιλεγμένο δείγμα του πληθυσμού.

**5. Κατάρτιση τελικού ερωτηματολογίου.** Τ'ακόλουθα προβλήματα απαιτείται να επιλυθούν σε αυτό το στάδιο : **α)** Η οριστική σύνταξη των ερωτήσεων, εισαγωγικών και συνδετικών κειμένων. **β)** Ο καθορισμός της σωστότερης σειράς των ερωτήσεων , τυχόν εισαγωγή επαναληπτικών ερωτήσεων κ.λπ. **γ)** Η τελική σελιδοποίηση, εκτύπωση, γραφική παρουσίαση,τύπος χαρτιού, σχήμα κ.λπ. **δ)** Ο καθορισμός των τρόπων εισήγησης του ερωτηματολογίου στο ερευνώμενο πληθυσμό. **ε)** Ο τρόπος συγκέντρωσης των ερωτηματολογίων σε περίπτωση διεξαγωγής της έρευνας με αλληλογραφία. **στ)** Η προ-κωδικογράφηση: σ'ορισμένες περιπτώσεις είναι εύλογη η προεπιμασία για μελλοντική επεξεργασία του ερωτηματολογίου σημειώνοντας , ενόψη κάθε πιθανής απάντησης , το στοιχείο του κώδικα με τον οποίο θα ερμηνευτεί αυτή η πιθανή απάντηση κατά την ανάλυση.

**6.Σύνταξη και αποστολή «εισαγωγικής επιστολής»** ή άλλης μορφής προκαταρκτική επικοινωνία με τα επιλεγέντα μέλη του δείγματος, με την οποία να τους εξηγείται ο λόγος διεξαγωγής της έρευνας και να τους ζητείται συνεργασία είτε με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου που θα τους δοθεί ή θα τους αποσταλεί στη συνέχεια, είτε μέσω μιας προσωπικής ή τηλεφωνικής επαφής που θα ακολουθήσει. Σε αρκετές περιπτώσεις, όπως στην τηλεφωνική συλλογή στοιχείων, για λόγους οικονομίας χρόνου και πόρων, η εισαγωγική επιστολή χορηγείται ταυτόχρονα ή αποτελεί μέρος της «συνοδευτικής επιστολής».

**7.Σύνταξη και χορήγηση «συνοδευτικής επιστολής»** (Κυρίως σε ταχυδρομική έρευνα) ή άλλης μορφής συνοδευτικού κειμένου, γραπτού ή προφορικού, που να εξηγεί τους λόγους της έρευνας και να δίνει γενικές οδηγίες για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η συνοδευτική επιστολή ενσωματώνεται ως η πρώτη σελίδα του ερωτηματολογίου, περιλαμβάνοντας επίσης κίνητρα προς τον ερωτώμενο για αύξηση της πιθανότητας ανταπόκρισής του.

**8. Χορήγηση ερωτηματολογίων για άμεση συμπλήρωση** (περίπτωση προσωπικής ή τηλεφωνικής μεθόδου συλλογής) ή για μεταγενέστερη επιστροφή τους (περίπτωση ταχυδρομικής μεθόδου συλλογής).

**9. Αποστολή υπομνήσεων** (κυρίως σε ταχυδρομική χορήγηση του ερωτηματολογίου) ή επαναληπτική επαφή και προσέγγιση αυτών που δεν ανταποκρίθηκαν στην πρώτη προσέγγιση ή επαφή.

**10. Επιστροφή ερωτηματολογίων** (εάν η συμπλήρωση δεν ήταν άμεση).

**11.** Να γίνει **ακριβείς έλεγχος** για την ποιότητα των απαντήσεων που έχουν λειφθεί.

**12. Κωδικοποίηση και προετοιμασία των στοιχείων** έτσι ώστε να μπορούν να εισαχθούν στον Ηλεκτρονικό Υπολογιστή (Η/Υ). Η κωδικοποίηση των στοιχείων, δηλαδή η αντιστοίχιση όλων των δυνατών απαντήσεων του ερωτηματολογίου με αριθμητικούς ή αλφαβητικούς κωδικούς, στις περισσότερες περιπτώσεις γίνεται στη φάση της κατάρτισης του ερωτηματολογίου.

**13. Ανίχνευση των ερωτηματολογίων.** Πρόκειται κυρίως για την εκτέλεση δύο ειδών εργασιών :

1<sup>ο</sup> Πρόκειται καθαρά για τον απλό υπολογισμό των απαντήσεων μιας συγκεκριμένης μορφής σε μια συγκεκριμένη ερώτηση, αυτό δηλαδή που καλούμε καταμετρηση.

2<sup>ο</sup> Η συσχέτιση των απαντήσεων με δύο ή περισσότερες διαφορετικές ερωτήσεις. Αυτή η διαδικασία αποβλέπει στο να αποκαλύψουμε κατα πόσο δύο ή περισσότερα σύνολα απαντήσεων συνδέονται μεταξύ τους.

## ΕΝΟΤΗΤΑ 3

### **ΤΑ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΜΕΡΗ ΕΝΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΚΑΙ ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΟΥ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΜΟΡΦΗΣ ΤΟΥ**

#### **3Α. Το θεματολογικό περιεχόμενο του ερωτηματολογίου**

(«Marketing II», Αθανάσιος Κουρεμένος ,εκδ.Ομάδα Εκτέλεσης Έργου ΕΑΠ/1997-2001, Πάτρα 2001)

Το ερωτηματολόγιο προσπαθεί να προσδιορίσει, να μετρήσει και να συλλέξει στοιχεία. Τα στοιχεία αυτά αφορούν, συνήθως τα οικονομικά, δημογραφικά, κοινωνικά και ψυχολογικά χαρακτηριστικά των ερωτωμένων και τις αντίστοιχες συμπεριφορές που συνδέονται ή οδηγούν στην επιλογή ή απόρριψη συγκεκριμένων προϊόντων ή υπηρεσιών. Αφορούν, επίσης, τα όργανα άσκησης πολιτικής μάρκετινγκ, τα οποία συνήθως αλληλεπιδρούν με τα προηγούμενα χαρακτηριστικά και επηρεάζουν τις επιλογές και αγοραστικές συμπεριφορές.

Πιο συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο μπορεί να εμπεριέχει ερωτήσεις αντίστοιχες με τα ερωτήματα στα οποία καλείται να δώσει απαντήσεις η έρευνα μάρκετινγκ. Ερωτήσεις του ερωτηματολογίου μπορεί να αφορούν οποιοδήποτε στοιχείο ή υποστοιχείο της αγοραστικής συμπεριφοράς, όπως αυτά παρουσιάζονται στον αντίστοιχο κλάδο της θεωρίας του μάρκετινγκ, καθώς και οποιοδήποτε στοιχείο ή υποστοιχείο του μείγματος μάρκετινγκ και του μακρο- και μικρο-περιβάλλοντος μάρκετινγκ μιας επιχείρησης. Το συγκεκριμένο μείγμα των ερωτήσεων που θα περιληφθούν στο ερωτηματολόγιο εξαρτάται από τη φύση και τις ιδιομορφίες του προβλήματος που διερευνάται, την υπάρχουσα πρακτική εμπειρία και τις εισροές από αντίστοιχες έρευνες που έγιναν στο παρελθόν ή από ποιοτικές έρευνες που προηγήθηκαν, καθώς και τους στόχους και την έμφαση της έρευνας.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ιδιαίτερης σημασίας για τον προσδιορισμό του θεματολογικού περιεχομένου του ερωτηματολογίου είναι οι **οικονομικοί** και **χρονικοί** περιορισμοί για τη διεξαγωγή της έρευνας και τη λήψη της σχετικής απόφασης, καθώς και τα χαρακτηριστικά των ερωτωμένων και οι συνθήκες συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου.

Οι χρονικοί και οικονομικοί περιορισμοί προσδιορίζουν, μεταξύ άλλων, το μέγεθος του ερωτηματολογίου και τη μέθοδο συλλογής στοιχείων, ενώ τα χαρακτηριστικά των ερωτωμένων και οι συνθήκες συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου προσδιορίζουν τη δυνατότητα να απαντηθούν κάποιες συγκεκριμένες ερωτήσεις, ανεξάρτητα από τη σκοπιμότητα ή την ανάγκη να τεθούν οι ερωτήσεις αυτές, καθώς και την απαιτούμενη μορφή και προσέγγιση που θα έπρεπε να έχουν. Ιδιαίτερα, όσον αφορά το μέγεθος σε σχέση με το θεματολογικό περιεχόμενο, ένα ερωτηματολόγιο μπορεί να αποτελείται από πολλές σελίδες ερωτήσεων, σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, ή από μία μόνο ερώτηση, όπως: Είσαστε ικανοποιημένοι με τις υπηρεσίες της εταιρείας μας; ΝΑΙ Η ΌΧΙ. Τα μεγαλύτερα ερωτηματολόγια είναι δυσκολότερο να χορηγηθούν και να αναλυθούν τα στοιχεία τους. Επιπλέον, οδηγούν σε χαμηλότερο ποσοστό ανταπόκρισης, δηλαδή σε μικρότερο ποσοστό ερωτωμένων που είναι πρόθυμοι να διαθέσουν τον απαραίτητο χρόνο για την απάντηση ή τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Επιπλέον, η βιαστική συμπλήρωση ενός μεγάλου ερωτηματολογίου μπορεί να επηρεάσει την ποιότητα των απαντήσεων τα μικρά, όμως, ερωτηματολόγια σπάνια μπορούν να καλύψουν όλες τις διαστάσεις ενός προβλήματος ή προβληματισμού, αν και επιτυγχάνουν μεγαλύτερα ποσοστά ανταπόκρισης. **Από αυτή την άποψη το μέγεθος του ερωτηματολογίου μας οδηγεί στο εξής δίλημμα:** Να έχουμε μεγαλύτερο αριθμό συμμετεχόντων στην έρευνα, με λιγότερα στοιχεία ανά συμμετέχοντα, ή να έχουμε μικρότερο αριθμό συμμετεχόντων με περισσότερα στοιχεία ανά συμμετέχοντα; Είναι ένας αρκετά σοβαρός προβληματισμός.

Για την αντιμετώπιση αυτού του διλήμματος θα πρέπει για κάθε ερώτηση του ερωτηματολογίου να εξετάζεται: το **απαραίτητο κάθε ερώτησης** του ερωτηματολογίου· είναι η **διάρκεια** του συνόλου των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου, αλλά και επιμέρους ομάδων ερωτήσεων, ακόμη και καθεμιάς ερώτησης ξεχωριστά, για ικανοποιητική κάλυψη, θεματολογικά, του ερευνητικού προβλήματος-προβληματισμού ή της ερευνητικής υπόθεσης. Εκτός όμως από τις απαραίτητες ερωτήσεις, σε αρκετές περιπτώσεις περιλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο και πρόσθετες ερωτήσεις, οι οποίες έχουν ως σκοπό: να προδιαθέσουν θετικά τον ερωτώμενο ή να διευκολύνουν τη ροή του ερωτηματολογίου ή να συνδέσουν διαφορετικές ομάδες ερωτήσεων να συγκαλύψουν τον στόχο της έρευνας ή το όνομα του προϊόντος για το οποίο γίνεται η έρευνα να διατυπώσουν τις ίδιες ερωτήσεις σε άλλο σημείο του ερωτηματολογίου με διαφορετικό τρόπο, για έλεγχο της ύπαρξης συνέπειας και σταθερότητας στις απαντήσεις· να διαπιστώσουν την καταλληλότητα του ερωτωμένου για συμμετοχή στο δείγμα που έχουμε.

## 3B.Μορφή και δομή του ερωτηματολογίου

### ➤ Μορφή

Η μορφή του ερωτηματολογίου θα πρέπει να είναι τέτοια που να μην προκαλεί σύγχυση με διαφημιστικά φυλλάδια, καθότι το ερωτηματολόγιο και τα διαφημιστικά φυλλάδια αντιπροσωπεύουν ροές πληροφοριών προς αντίθετες κατευθύνσεις: το ερωτηματολόγιο από τους πελάτες ή δυνητικούς πελάτες προς την επιχείρηση, ενώ τα διαφημιστικά φυλλάδια από την επιχείρηση προς τους πελάτες και δυνητικούς πελάτες. Ακόμη περισσότερο, δεν θα πρέπει το ερωτηματολόγιο να χρησιμοποιείται ταυτόχρονα ως διαφημιστικό μέσο και για τον επιπρόσθετο λόγο ότι μπορεί να προκαλέσει θετική προδιάθεση για το προϊόν της επιχείρησης που ερευνάται και να οδηγήσει τελικά σε επιφυλακτικές ή και μεροληπτικές απαντήσεις.

### ➤ Σειρά ερωτήσεων

- α) Οι πρώτες ερωτήσεις θα πρέπει να είναι απλές, **αντικειμενικές** και **ενδιαφέρουσες**, έτσι που να βοηθούν στη θετική εντύπωση και προδιάθεση για συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ή θετική γενικότερα ανταπόκριση.
- β) Οι υπόλοιπες ερωτήσεις θα πρέπει να ακολουθούν μια λογική **ακολουθία και αλληλουχία**, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται θεματική, νοηματική και λειτουργική ροή στη διαδικασία συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου.
- γ) **Προσωπικές, πολύπλοκες ή ενοχλητικές** ερωτήσεις θα πρέπει να τοποθετούνται προς το τέλος του ερωτηματολογίου.

### ➤ Χρήση σωστής λεκτικής και συντακτικής απόδοσης των ερωτήσεων

Για την ακριβή απόδοση των εννοιών ή θεμάτων που περιλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο και για την πλήρη κατανόηση των ερωτήσεων από την πλευρά των ερωτωμένων, θα πρέπει να εξασφαλίζονται τα ακόλουθα:

- α) Αποφυγή διαφορούμενων** λέξεων (π.χ. η λέξη οικογένεια μπορεί να κατανοείται με τη στενότερη ή την ευρύτερη έννοιά της, η οποία μπορεί να περιλαμβάνει άτομα μιας ευρύτερης συγγενικής σχέσης.



**β)** Αποφυγή **συναισθηματικών** ή συμβολικών λέξεων (π.χ. η λέξη **εκδίκηση**).

**γ)** Αποφυγή ανακρίβειών στην ερώτηση (π.χ. η ερώτηση «Ποιο είναι το **εισόδημά** σας;» εννοεί μηνιαίο ή ετήσιο εισόδημα;).

**δ)** Αποφυγή δυνατότητας ποικιλίας προσεγγίσεων από την πλευρά του ερωτώμενου, με τρόπο που να διευκολύνεται ο ερωτώμενος, αλλά που δεν κάνει τις απαντήσεις και τα στοιχεία συγκρίσιμα (π.χ. να δίνεται η δυνατότητα κάποιος ερωτώμενος να απαντάει με «Ναι» - «Όχι», ενώ κάποιος άλλος στην ίδια ερώτηση με «Πολύ» — «Λίγο»).

**ε)** Αποφυγή **εξεζητημένων, ξενόγλωσσων ή τεχνικών λέξεων και όρων** (π.χ. λέξεις στην καθαρεύουσα ή λέξεις γραμμένες με λατινικούς χαρακτήρες μπορεί να μην είναι κατανοητές από άτομα με περιορισμένη μόρφωση).

**στ)** Αποφυγή σύνταξης της ερώτησης με τρόπο που να προδιαθέτει ή να κατευθύνει τον ερωτώμενο προς κάποια συγκεκριμένη απάντηση. Οι ερωτήσεις αυτές χαρακτηρίζονται ως **κατευθυνόμενες ερωτήσεις** και μπορεί να οδηγήσουν σε παραπλανητικά ή λαθεμένα στοιχεία και συμπεράσματα και κατ' επέκταση, σε εσφαλμένες αποφάσεις «Είναι γνωστό ότι το ξενοδοχείο Χ είναι το καλύτερο. Συμφωνείτε; ΝΑΙ Η ΟΧΙ»).

Μια τέτοια διατύπωση μπορεί να χρησιμοποιηθεί μόνο σε ειδικές περιπτώσεις όπου υπάρχει ανάγκη αντιστάθμισης της επιφυλακτικότητας του ερωτώμενου να απαντήσει κυρίως σε ευαίσθητες ερωτήσεις.

**ζ)** Αποφυγή **ενσωμάτωσης δύο ή περισσότερων υπό ερωτήσεων** σε μία κύρια ερώτηση, οι οποίες να απαντώνται από κοινού (π.χ. «Θεωρείτε ένα ξενοδοχείο, που έχει μεγάλη φήμη εγγύηση για ασφαλές διακοπές ; ΝΑΙ Η ΟΧΙ»). Εάν ο σκοπός της ερώτησης είναι να εκτιμηθεί η συμβολή τόσο των αξέχαστων διακοπών και το αίσθημα ασφάλειας που παρέχει ένα μεγάλο ξενοδοχείο στους πελάτες του, η διατύπωση της παραπάνω ερώτησης καθιστά ανέφικτη την κατανομή των «ΝΑΙ» ή των «ΟΧΙ» μεταξύ των δύο

συγκεκριμένων χαρακτηριστικών συνεπώς δεν μπορεί να γίνει ακριβείς καταμέτρηση.

Όπως και προηγουμένως, στο σημείο στ), υπάρχουν περιπτώσεις όπου η συγκεκριμένη διατύπωση μπορεί να χρησιμοποιηθεί σκόπιμα, όπως θα αναφερθεί στη συνέχεια.

Άλλοι παράγοντες που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στη σύνταξη των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου υπονοούμενες εναλλακτικές ερωτήσεις ερωτήσεις που δεν ακολουθούνται από εναλλακτικές ερωτήσεις δίνουν περισσότερες καταφατικές απαντήσεις απ' ό,τι αν ακολουθούνται από τέτοιες ερωτήσεις (π.χ. η ερώτηση «Πίνετε τον καφέ σας σκέτο;» θα δώσει περισσότερες καταφατικές απαντήσεις αν δεν ακολουθείται από την ερώτηση: «Βάζετε καμιά φορά γάλα ή ζάχαρη;»). Εάν οι εναλλακτικές ερωτήσεις είναι ουδέτερες ή μεγάλες ή πολύπλοκες, θα απαντηθούν καταφατικά συχνότερα απ' ό,τι αν ήταν τοποθετημένες πρώτες.

Υπονοούμενες προϋποθέσεις παράλειψη αναφοράς προϋποθέσεων που εξυπακούονται μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένες καταφατικές απαντήσεις.

## ΕΝΟΤΗΤΑ 4

### Η ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΘΥΜΙΑ ΤΟΥ ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΥ ΝΑ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙ ΣΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ Η ΟΧΙ

#### 4Α.Η δυνατότητα του ερωτώμενου να απαντήσει

[«Marketing II», Αθανάσιος Κουρεμένος ,εκδ.Ομάδα Εκτέλεσης Έργου  
ΕΑΠ/1997-2001,Πάτρα 2001]

Σε αρκετές περιπτώσεις ο ερωτώμενος δεν είναι σε θέση να απαντήσει σε συγκεκριμένες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Για τον λόγο αυτό, συχνά του δίνεται η δυνατότητα να απαντήσει «Δεν γνωρίζω ή δεν έχω άποψη», παρ' όλο που η δυνατότητα αυτή μπορεί να λειτουργήσει ως υπεκφυγή σε ερωτήσεις που, προφανώς, δεν επιθυμεί να απαντήσει. Είναι όμως, επίσης πιθανό ο ερωτώμενος να δείχνει υπερβάλλοντα ζήλο ή να θεωρεί ότι η απάντηση του είδους «Δεν γνωρίζω» θα προκαλέσει την εντύπωση ότι είναι μη ενημερωμένο ή μη καλλιεργημένο άτομο, και, γι' αυτόν τον λόγο, ενδέχεται να δώσει μια τυχαία απάντηση ή να εκφράσει μια αυθαίρετη γνώμη. Το τελευταίο είναι πολύ πιο επιζήμιο για την έρευνα απ' ότι η ενδεχόμενη μη συμπλήρωση κάποιων ερωτήσεων, καθότι μπορεί να οδηγήσει σε εσφαλμένα στοιχεία, εκτιμήσεις, συμπεράσματα ή αποφάσεις. Η αδυναμία απάντησης μπορεί να οφείλεται, μεταξύ άλλων, και στους ακόλουθους παράγοντες:

**α) Άγνοια του προϊόντος ή της συγκεκριμένης ιδιότητας του προϊόντος, ή έλλειψη ενημέρωσης για συγκεκριμένα θέματα που διαπραγματεύονται επιμέρους ερωτήσεις.** Το πρόβλημα είναι ιδιαίτερα έντονο σε έρευνες για νέα προϊόντα υψηλής τεχνολογίας, ιδιαίτερα αν η έμφαση δίδεται σε τεχνικά χαρακτηριστικά και γίνεται κατάχρηση Τεχνικών όρων. Το τελευταίο είναι ένα πρόβλημα που εμφανίζεται συχνά και οφείλεται, κατά κύριο λόγο, στο γεγονός ότι στο σχεδιασμό των ερωτηματολογίων ασκούν ιδιαίτερη επιρροή τεχνικά στελέχη της επιχείρησης, τα οποία δυσκολεύονται να αποδώσουν τεχνικές έννοιες και ιδιότητες με τρόπο που να είναι κατανοητός από το ευρύτερο καταναλωτικό κοινό.

**β) Αδυναμία του ερωτωμένου να θυμηθεί**, ιδιαίτερα αν πρόκειται για γεγονότα και επιλογές που συνέβησαν στο όχι πρόσφατο παρελθόν (π.χ. αν ερωτάται για τα κριτήρια της τελευταίας αγοράς αυτοκινήτου, όταν αυτή έγινε προ δεκαετίας, ή ακόμη και για τον ακριβή αριθμό κατανάλωσης τσιγάρων την προηγούμενη μέρα). Δεν είναι ασυνήθιστη η παρουσία τέτοιων ερωτήσεων σε αρκετά ερωτηματολόγια, γεγονός που οφείλεται, μεταξύ άλλων, και στην απόλυτη εστίαση της προσοχής του σχεδιαστή του ερωτηματολογίου στις πληροφορίες για τις ανάγκες της επιχείρησης, σε βάρος της απαραίτητης παράλληλης εστίασης στις δυνατότητες των ερωτωμένων να απαντήσουν.

**γ) Αδυναμία προφορικής ή γραπτής έκφρασης του ερωτωμένου**, συνήθως σε σχέση με «ανοικτές ερωτήσεις», δηλαδή ερωτήσεις όπου ζητείται η ελεύθερη έκφραση ή καταγραφή της απάντησης του ερωτωμένου. Το πρόβλημα μπορεί να εμφανιστεί έντονα σε έρευνες μεταξύ τουριστών, όπου κάποιος μπορεί να είναι σε θέση να απαντήσει προφορικά στα αγγλικά, αλλά να μην μπορεί να γράψει σε αυτή τη γλώσσα αλλά σε αυτή που γνωρίζει καλά.

**δ) Η αδυναμία απάντησης μπορεί να οφείλεται και στο φαινόμενο της τηλεσκόπησης**, δηλαδή στην τάση να θεωρούν οι ερωτώμενοι ότι κάποια γεγονότα συνέβησαν πολύ πιο πρόσφατα από τον χρόνο κατά τον οποίο πραγματικά συνέβησαν. Αυτό το φαινόμενο μπορεί να οδηγήσει σε υπερεκτίμηση των αγορών κάποιων προϊόντων, συνήθως διαρκών καταναλωτικών, στο πρόσφατο παρελθόν και παράλληλα υποεκτίμηση των αγορών αυτών σε παλαιότερα έτη, δείχνοντας έτσι πλασματικούς και όχι τους πραγματικούς ρυθμούς ανάπτυξης της αγοράς στα πιο πρόσφατα έτη. Για την αντιμετώπιση του προβλήματος της μνήμης, υπάρχει δυνατότητα χρήσης υποβοηθητικών στοιχείων, όπως η αναφορά των ονομάτων συγκεκριμένων μαρκών ή και η επίδειξη συγκεκριμένων προϊόντων προκειμένου ο ερωτώμενος να απαντήσει κατά πόσο αναγνωρίζει τις μάρκες ή κατά πόσο έχει χρησιμοποιήσει στο παρελθόν τα αντίστοιχα προϊόντα.

## 4B.Απροθυμία απάντησης

Σε οποιαδήποτε έρευνα μάρκετινγκ, ένα ποσοστό των ερωτωμένων θα αρνηθεί ή θα δείξει επιφυλακτικότητα στο να απαντήσει ή να συμπληρώσει ερωτηματολόγιο γενικά ή συγκεκριμένες ερωτήσεις του ειδικότερα. Σε περίπτωση που αυτό συμβαίνει για λόγους περιστασιακούς, όπως είναι η έλλειψη χρόνου που έχει ο ερωτώμενος, ελάχιστα επηρεάζεται η αντιπροσωπευτικότητα της έρευνας και η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων. Εάν όμως αυτό συμβαίνει για λόγους που συνδέονται με τον χαρακτήρα της θεματολογίας του ερωτηματολογίου ή επιμέρους ερωτήσεων, αυτό απορεί να προκαλέσει προβλήματα στην πληρότητα της έρευνας ή στην ποιότητα των στοιχείων που θα συλλεχθούν. Ιδιαίτερο πρόβλημα αποτελεί η λανθασμένη ή ανακριβής απάντηση που δίνεται σκόπιμα, προκειμένου ο ερωτώμενος να αποφύγει να απαντήσει ειλικρινά σε μια ερώτηση την οποία θεωρεί αδιάκριτη, εντελώς προσωπική ή, γενικότερα, ευαίσθητη. Για την αντιμετώπιση αυτού του είδους των ερωτήσεων, χρησιμοποιείται μια σειρά από προσεγγίσεις, άλλες απλούστερες και άλλες πιο πολύπλοκες, που αφορούν κυρίως τη θέση των ερωτήσεων στο ερωτηματολόγιο, τον τρόπο δηλαδή της διατύπωσης των ερωτήσεων καθώς και τη μέθοδο με την οποία γίνεται η μέτρηση της καταγραφής των απαντήσεων, σύμφωνα με τα παρακάτω στοιχεία που ακολουθούν:

**Προσωπικές ερωτήσεις**, όπως η ηλικία και το εισόδημα, είναι καλύτερα να μπαίνουν στο τέλος του ερωτηματολογίου, αν και στην περίπτωση της προσωπικής τηλεφωνικής συνέντευξης συνηθίζεται να τίθενται πρώτες, προκειμένου να διαπιστωθεί η καταλληλότητα του ερωτωμένου για την έρευνα.

Για ευαίσθητες πληροφορίες συνιστάται η χρήση πιο εκτεταμένων και επεξηγηματικών ερωτήσεων και σχολίων, που κάνουν τη διατύπωση να φαίνεται πιο φυσική.

Για πιο ευαίσθητες ερωτήσεις μπορεί να χρησιμοποιηθούν ανοικτές ερωτήσεις, δηλαδή ερωτήσεις που δίνουν τη δυνατότητα στον ερωτώμενο να δώσει περιγραφικά την απάντησή του, επιλέγοντας και γράφοντας ο ίδιος τη διατύπωση της απάντησης.

Αυτή η προσέγγιση καλλιεργεί το αίσθημα του ελέγχου της απάντησης από τον ίδιο, σε αντίθεση με ερωτήσεις που απαντώνται με «ΝΑΙ» - «ΟΧΙ», οποίες μπορεί να καλλιεργούν το αίσθημα της δέσμευσης και αδιαμφισβήτητης απάντησης.

Για **αρκετά ευαίσθητες ερωτήσεις** μπορεί να χρησιμοποιηθούν έμμεσες προσεγγίσεις διατύπωσης των ερωτήσεων, του τύπου: «Γιατί πιστεύετε ότι οι νέοι την σημερινή εποχή ξεκινούν να κάνουν χρήση απαγορευμένων ουσιών;», Για **πολύ ευαίσθητες ερωτήσεις** υπάρχει η δυνατότητα να χρησιμοποιηθεί και η μέθοδος της τυχαίας απάντησης. Στο πλαίσιο εφαρμογής αυτής της μεθόδου, δίνονται δύο ερωτήσεις, η ευαίσθητη **ερώτηση (α)** και μία **ερώτηση (β)**, η οποία δεν είναι σχετική με το θέμα που διερευνάται. Όπως είναι φανερό, στο παράδειγμα υπάρχουν δύο διαφορετικές ερωτήσεις και μόνο ένα ζεύγος δυνατών απαντήσεων «ΝΑΙ - ΟΧΙ». Φαινομενικά εάν συμπληρωθεί είτε το «ΝΑΙ» είτε το «ΟΧΙ», θα είναι αδύνατο να προσδιοριστεί ποια από τις δύο ερωτήσεις αφορά η απάντηση.

Ο ερωτώμενος καλείται να επιλέξει με τυχαίο τρόπο ποια από τις δύο ερωτήσεις θα απαντήσει, ρίχνοντας ένα νόμισμα. Αν έρθει κορώνα, θα απαντήσει π.χ. την πρώτη, ενώ αν έρθει γράμματα τη δεύτερη. Ο ερευνητής δεν είναι σε θέση να πει ποια από τις δύο ερωτήσεις επέλεξε ο ερωτώμενος, μπορεί όμως να υπολογίσει το ποσοστό του συνόλου των «ΝΑΙ» που αντιστοιχούν στην πρώτη ερώτηση, χρησιμοποιώντας τη θεωρία των πιθανοτήτων.

#### **4Γ. Εξωγενείς παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου**

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, τόσο ως προς τη δυνατότητα συμμετοχής συγκεκριμένων ατόμων στην έρευνα όσο και ως προς την ολοκλήρωση της διαδικασίας συμπλήρωσής του, καθώς και ως προς την ποιότητα των απαντήσεων, εξαρτάται από διάφορους εξωγενείς ή περιστασιακούς παράγοντες, πριν από τη χορήγησή του ή κατά τη διάρκεια της διαδικασίας συμπλήρωσής του. Μεταξύ αυτών περιλαμβάνονται: ο περιορισμένος χρόνος ή η βιασύνη του ερωτωμένου η ξαφνική εμφάνιση ή η τηλεφωνική κλήση τρίτων ατόμων η προτεραιότητα σε λιγότερο ή περισσότερο επείγουσες δραστηριότητες, με τις οποίες ο ερωτώμενος ασχολείται στη φάση της προσέγγισής του ή δραστηριότητες που προκύπτουν κατά τη διαδικασία της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, η καχυποψία ως προς τους πραγματικούς σκοπούς της έρευνας ή τις προθέσεις του ερευνητή, το ενδιαφέρον ή η ευαισθησία ως προς το θέμα ή τα προϊόντα - υπηρεσίες που διαπραγματεύεται η έρευνα, ο τόπος και ο περιβάλλον χώρος, όπου πραγματοποιείται η έρευνα, ο προσωπική συνέντευξη τεχνικά προβλήματα.

## ΕΝΟΤΗΤΑ 5

### ΣΥΝΤΑΞΗ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

#### 5 Α.ΟΙ ΤΥΠΟΙ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Το ερωτηματολόγιο είναι ένα επιστημονικό όργανο μέτρησης. Κάθε ερώτηση Του ερωτηματολογίου αντιπροσωπεύει και μία μεταβλητή τού υπό διερεύνηση θέματος, ενώ οι απαντήσεις ισοδυναμούν με μετρήσεις της αντίστοιχης μεταβλητής. Με δεδομένο το γεγονός ότι το ερωτηματολόγιο μπορεί να περιέχει έναν μεγάλο αριθμό ερωτήσεων, θα μπορούσε να περιγράψει και ως ένα σύστημα πολλαπλών μεταβλητών και μετρήσεων.

**Οι τύποι των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου** διακρίνονται από τον τρόπο που τίθεται η ερώτηση και καταχωρείται η απάντηση, καθώς και από τα είδη της προσέγγισης μέτρησης που χρησιμοποιούνται, όπως παρουσιάζονται παρακάτω. Οι τύποι των ερωτήσεων, σύμφωνα με το παραπάνω κριτήριο, διακρίνονται καταρχήν σε «**ανοικτές**» και «**κλειστές**» ερωτήσεις, ανάλογα με το αν ο ερωτώμενος απαντά ή καταγράφει την απάντησή του ελεύθερα, ή αν επιλέγει από προκαθορισμένες δυνατές απαντήσεις, τσεκάροντας την απάντηση ή τις απαντήσεις που τον αντιπροσωπεύουν περισσότερο, ή που αντανακλούν, εκφράζουν ή αντιστοιχούν σε απόψεις, διαθέσεις, επιλογές, χαρακτηριστικά, ιδιότητες και γεγονότα, για τα οποία ερωτάται. Οι κλειστές ερωτήσεις διακρίνονται, ανάλογα με τον αριθμό των δυνατών απαντήσεων, σε «ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών», όταν οι επιλογές είναι πάνω από δύο, και σε «διχοτομικές ερωτήσεις», όταν οι δυνατές επιλογές είναι μόνο δύο. Επιπλέον, οι δυνατές επιλογές απαντήσεων μπορεί να είναι αμοιβαία αποκλειόμενες, όπου ο ερωτώμενος λογικά μπορεί να απαντήσει σε μια οι οδηγίες της συμπλήρωσης της ερώτησης μπορεί να περιορίζουν την επιλογή του σε μία.



Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα κάθε τύπου ερωτήσεων παρουσιάζονται στη συνέχεια[«Marketing II», Αθανάσιος Κουρεμένος, εκδ.Ομάδα Εκτέλεσης Έργου ΕΑΠ/1997-2001, Πάτρα 2001]:

### **1.Ανοικτές ερωτήσεις**

Οι ανοικτές ερωτήσεις έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Τα σημαντικότερα από αυτά είναι τα ακόλουθα:

**Πλεονεκτήματα:** Οι ανοικτές ερωτήσεις προσφέρουν στον ερωτώμενο ανεξαρτησία και ευελιξία, όσον αφορά την προσέγγιση και το περιεχόμενο τη απάντησης, ενώ στον ερευνητή μεγάλη ποικιλία απαντήσεων που αυξάνει τη κατανόησή των επιμέρους θεμάτων του ερωτηματολογίου, ιδιαίτερα για ερωτήσεις στις οποίες η έλλειψη προηγούμενης γνώσης δυσκολεύει αρκετά την παράθεση των προεπιλεγμένων δυνατών απαντήσεων.

**Μειονεκτήματα:** Οι ανοικτές ερωτήσεις είναι χρονοβόρες όσον αφορά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, απαιτούν εκφραστική ικανότητα, γραπτή αλλά και προφορική, και παρουσιάζουν προβλήματα στην αποκωδικοποίηση των απαντήσεων κωδικοποίησης των αντίστοιχων στοιχείων για καταχώριση στον Η/Υ και επίσης την ανάλυση των σχετικών δεδομένων. Οι ανοικτές ερωτήσεις μπορεί να αφορούν την απλή καταγραφή μιας προτίμησης ή μιας επιλογής που μπορεί να γίνει με μία μόνο λέξη, π.χ.: «Σε ποιο νησί του Αιγαίου θέλετε να κάνετε διακοπές φέτος το καλοκαίρι;» ή μπορεί να αφορούν πιο πολύπλοκες περιγραφές, Π.χ.: «Ποιος είναι ο κυριότερος λόγος για τον οποίο θέλετε να ταξιδέψετε στο εξωτερικό;»

### **2. Κλειστές ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών**

Παράδειγμα κλειστής ερώτησης πολλαπλών επιλογών είναι η ακόλουθη:

«Σε ποιο νησι του Ιονίου θέλετε να ταξιδέψετε;»

ΚΕΡΚΥΡΑ / ΚΕΦΑΛΟΝΙΑ / ΛΕΥΚΑΔΑ / ΖΑΚΥΝΘΟ

**Πλεονεκτήματα:** Οι κλειστές ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών είναι εύκολο να απαντηθούν, δηλαδή με ένα απλό τσεκάρισμα, και παρουσιάζουν μικρότερη επίδραση του ατόμου που χορηγεί το ερωτηματολόγιο και ευκολότερη κωδικοποίηση για την άμεση και ευκολότερη καταχώριση των στοιχείων στον υπολογιστή και ανάλυση των δεδομένων,

**Μειονεκτήματα:** Οι κλειστές ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών χρειάζονται αναλογικά μεγαλύτερη προσπάθεια κατασκευής, αλλά ταυτόχρονα υπάρχει η πιθανότητα μη περίληψης στην ερώτηση ουσιαστικών απαντητικών κατηγοριών, με αποτέλεσμα την πιθανή απώλεια ουσιαστικών πληροφοριών και στοιχείων. Σχετικό είναι και το μειονέκτημα ότι απαιτούν γνώση εκ των προτέρων των δυνατών απαντήσεων. Τα δύο αυτά μειονεκτήματα αντιμετωπίζονται με το να συμπεριληφθεί και μία απαντητική κατηγορία, ημι-ανοικτού τύπου, που δίνει στον ερωτώμενο τη δυνατότητα να δώσει απάντηση που δεν έχει προβλεφθεί ή δεν έχει περιληφθεί στις δυνατές απαντήσεις του ερωτηματολογίου, γιατί δεν θεωρείται σημαντική.

### **3. Διχοτομικές ερωτήσεις**

**α)** Οι διχοτομικές ερωτήσεις είναι ερωτήσεις της μορφής του ακόλουθου παράδειγματος: «Έχετε ταξιδέψει ποτέ σε αεροπλάνο;» ΝΑΙ ΟΧΙ

**β)** Χρησιμοποιούνται συνήθως για την καταγραφή, επιβεβαίωση ή άρνηση ενός γεγονότος, που η φύση του δεν αφήνει περιθώρια για άλλες απαντήσεις ή επιλογές, εκτός και αν ο ερωτώμενος «δεν θυμάται» ή «δεν είναι σίγουρος», απαντήσεις που αντιπροσωπεύουν τις μοναδικές εναλλακτικές απαντητικές επιλογές.

**γ)** Σε ορισμένες περιπτώσεις, η μορφή των ερωτήσεων παραπέμπει σε διχοτομική ερώτηση, έχοντας αποκλείσει άλλες δυνατές επιλογές για λόγους συντομίας ή σημασίας. Για παράδειγμα, στην ερώτηση: «Ποιο από τα ακόλουθα δύο χρώματα σας αρέσει περισσότερο;» ΠΡΑΣΙΝΟ / ΜΠΛΕ μπορεί να υπάρχουν χρώματα που να αρέσουν στον ερωτώμενο ακόμη περισσότερο, αλλά η έρευνα ενδιαφέρεται μόνο για τα δύο συγκεκριμένα χρώματα.

Η ερώτηση αυτή χαρακτηρίζεται ως μη καθαρή διχοτομική, σε αντίθεση με την προηγούμενη. η οποία χαρακτηρίζεται ως καθαρή διχοτομική.

**δ)** Στην περίπτωση της ερώτησης που ακολουθεί, η απάντηση («ΝΑΙ» - «ΟΧΙ») οδηγεί σε σημαντική απώλεια πληροφόρησης, γιατί είναι ασαφής ο βαθμός ή η ένταση της προτίμησης: «Σας αρέσει η σοκολάτα;» ΝΑΙ ή ΟΧΙ

**Πλεονεκτήματα:**

1. Οι διχοτομικές ερωτήσεις παρουσιάζουν εξαιρετική ευκολία στη συμπλήρωσή τους.
2. Συντομία στην καταχώριση των σχετικών στοιχείων στον υπολογιστή,
3. Απλότητα και οικονομία χώρου στο ερωτηματολόγιο
4. Διευκόλυνση στην ανάλυση.

**Μειονεκτήματα:**

1. Το κύριο μειονέκτημα των διχοτομικών ερωτήσεων είναι η πιθανή απώλεια πληροφοριών
2. Ασάφεια στις απαντήσεις, ιδιαίτερα σε σχέση με τις μη καθαρής μορφής διχοτομικές ερωτήσεις.

## **5 Β.ΣΥΣΤΑΣΗ, ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΕΙΔΗ ΚΛΙΜΑΚΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι απαντήσεις στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου αποτελούν μετρήσεις των αντίστοιχων μεταβλητών του διερευνώμενου προβλήματος, οι οποίες προσεγγίζονται μέσω των επιμέρους μεταβλητών του ερωτηματολογίου.

Συνήθως, η έννοια της μέτρησης συνδέεται με τα μαθηματικά ή τις θετικές επιστήμες και τα αντίστοιχα φαινόμενα ή μεταβλητές των επιστημών αυτών, γεγονός που κάνει δύσκολη τη θεώρηση του ερωτηματολογίου ως ενός συστήματος μεταβλητών-ερωτήσεων, και των αντίστοιχων απαντήσεων ως ενός υποσυστήματος μετρήσεων των μεταβλητών αυτών. Σε αυτό συντελεί και το γεγονός ότι οι απαντήσεις στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου μόνο σε ορισμένες περιπτώσεις εκφράζονται με αριθμούς, ενώ συνηθέστερα εκφράζονται σε λεκτική μορφή ή και μεικτή (λέξεις και αριθμοί). Ανεξάρτητα από τη μορφή των συστατικών στοιχείων των απαντήσεων στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, αυτές συνιστούν μετρήσεις, με πλήρη δυνατότητα μετατροπής σε αριθμητικές-ποσοτικές μετρήσεις, μέσω της διαδικασίας της κωδικοποίησης.

## 5 Γ.Συστατικά στοιχεία των απαντήσεων των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου

Πιο συγκεκριμένα, οι απαντήσεις στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου μπορεί να είναι [«Μέθοδοι επεξεργασίας ερωτηματολογίων», Γιάννης Παπαδημητρίου, Εκδόσεις : Παρατηρητής, Θεσ/νίκη 1990]:

- § **Λεκτικές περιγραφές**, π.χ. <τραπεζικά στεγαστικά δάνεια>.
- § **Επίθετα ή επιθετικοί προσδιορισμοί**, π.χ. «καλό, γλυκό, ικανοποιητικό», με ιδιαίτερη έμφαση και συχνότητα χρήσης του συγκριτικού και υπερθετικού βαθμού τους, π.χ. <καλύτερος, πολύ ικανοποιητικός> κ.λπ. Ουσιαστικά ή επωνυμίες που αντιστοιχούν σε προϊόντα ή σε μάρκες, π.χ. «αυτοκίνητο, Audi».
- § **Ρήματα**, π.χ. «συμφωνώ - διαφωνώ, ισχύει - δεν ισχύει» κ.ά.
- § **Αριθμοί ή αριθμητικοί προσδιορισμοί φυσικών μεγεθών** (π.χ. «ποσότητες αγοράς, χρόνος αγοράς, τιμές αγοράς») ή αξιολόγησης - βαθμολόγησης *προϊόντων*, επιχειρήσεων ή δραστηριοτήτων (π.χ. «1ος, 2ος, 3ος» κ.λπ.). Επίσης, ποσοστά («10%, 20%, ...100%»). Επιρρήματα, όπως ποσοτικά, χρονικά, καθώς και άλλες λεκτικές περιγραφές ή εκφράσεις με ποσοτική έννοια ή αριθμητική υπόσταση (π.χ. «πολύ - λίγο, πριν - μετά»).
- § **Συνδυασμός των παραπάνω.**

## **5 Δ. Προσέγγιση των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου**

Μετρήσεις καταγραφής, περιγραφής ή διαπίστωση; Ο σκοπός της μέτρησης των επιμέρους ερωτήσεων του ερωτηματολογίου είναι κύριος προσδιοριστικός παράγοντας του είδους της μέτρησης ή κλίμακας που θα χρησιμοποιηθεί ή της γενικότερης απαντητικής προσέγγισης που θα υιοθετηθεί. Εάν ο σκοπός της μέτρησης είναι η καταγραφή, περιγραφή ή διαπίστωση συγκεκριμένων γεγονότων, πράξεων, δραστηριοτήτων, επιλογών, αποφάσεων, προθέσεων, που συνδέονται με την αγοραστική συμπεριφορά των ερωτωμένων, καθώς και των χαρακτηριστικών των ίδιων ή του περιβάλλοντός τους, η προσέγγιση μέτρησης γίνεται με ανοικτές ερωτήσεις ή κλειστές ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών ή διχοτομικές ερωτήσεις. Παράδειγμα αποτελούν οι ακόλουθες

ερωτήσεις: «Ποιες ξένες γλώσσες μιλάτε:»

Αγγλικά / Γερμανικά / Ιταλικά / Γαλλικά / Ισπανικά / Αραβικά / Κινέζικα  
«Ποια από τις ακόλουθες κατηγορίες χαρακτηρίζει την οικογενειακή σας Κατάσταση;»

Ανύπαντρος/-η / Παντρεμένος/-η / Διαζευγμένος/-η / Χήρος/-α

## ΕΝΟΤΗΤΑ 6

### ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΠΟΥ ΒΟΗΘΟΥΝ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

6 Α. Είδη αξιολογικών κλιμάκων[«Μέθοδοι επεξεργασίας ερωτηματολογίων»Γιάννης Παπαδημητρίου,Εκδόσεις :Παρατηρητής ,Θες/νίκη 1990]

Οι αξιολογικές μετρήσεις και κλίμακες χρησιμοποιούνται κυρίως για την αξιολόγηση προϊόντων ή ιδιοτήτων προϊόντων, καθώς και στοιχείων της πολιτικής μάρκετινγκ των επιχειρήσεων (π.χ. της διαφήμισης, τιμολόγησης, διανομής κ.α.) ή άλλων υπηρεσιών που προσφέρει και παρέχει η επιχείρηση. Χρησιμοποιούνται, επίσης, για τη μέτρηση στάσεων, γνώμων, απόψεων, διαθέσεων, εκτιμήσεων ή τάσεων σχετικά με τη σπουδαιότητα, την επιθυμότητα και αξιολόγηση επιμέρους ή επιπρόσθετων παραγόντων, οι οποίοι συνδέονται άμεσα με την αγοραστική συμπεριφορά.

Οι αξιολογικές μετρήσεις και κλίμακες μπορεί να αφορούν την αξιολόγηση ενός μεμονωμένου προϊόντος, ιδιότητας ή στοιχείου, ή μιας αντίστοιχης ομάδας, π.χ.: «Πόσο ικανοποιημένοι είστε με τη λειτουργικότητα του προϊόντος Χ;» ή: «Ποια εντύπωση σας έκανε η διαφήμιση του προϊόντος Χ;». Αντίστοιχο παράδειγμα για ομάδες είναι το εξής: «Πόσο ικανοποιημένοι είστε με τη λειτουργικότητα καθενός από τα ακόλουθα προϊόντα;...» ή: «Ποια εντύπωση σας έκανε η διαφήμιση καθενός από τα ακόλουθα προϊόντα;...». Η αξιολόγηση, όμως, μπορεί να γίνεται σε ευθεία σύγκριση με άλλα προϊόντα, ιδιότητες ή στοιχεία, Π.χ.: «Είστε περισσότερο ή λιγότερο ικανοποιημένοι με τη λειτουργικότητα του προϊόντος Χ, σε σύγκριση με αυτή του προϊόντος Ψ;». Για ομάδες προϊόντων κ.λπ., η ερώτηση μπορεί να είναι: «Για καθένα από τα ζεύγη προϊόντων που ακολουθούν, σημειώστε το προϊόν που θεωρείτε ως το πιο λειτουργικό καθώς και του πιο χρήσιμου στην καθημερινή σας ζωή:...». Με βάση τα παραπάνω, οι κλίμακες διακρίνονται σε **απλές** ή **σύνθετες**, ανάλογα με το αν αφορούν μεμονωμένα προϊόντα, ιδιότητες και στοιχεία, ή τις

αντίστοιχες ομάδες, και σε συγκριτικές ή **μη συγκριτικές** κλίμακες, ανάλογα με το αν αφορούν ανεξάρτητη ή συγκριτική μέτρηση και αξιολόγηση.

Η ένταξη μιας κλίμακας στις παραπάνω κατηγορίες εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη διατύπωση της ερώτησης, σύμφωνα με τα παραδείγματα που δόθηκαν παραπάνω, καθώς και από τον αριθμό και τη μορφή των επιμέρους απαντητικών στοιχείων της ίδιας της κλίμακας.

## **Είδη αξιολογικών κλιμάκων και κλιμάκων μέτρησης στάσεων-απόψεων**

### **α) Γραφικές κλίμακες**

Καλύτερα από οποιαδήποτε άλλη κλίμακα, η γραφική κλίμακα δείχνει την αντιστοιχία μεταξύ των μετρήσεων του ερωτηματολογίου και αυτών των φυσικών μεγεθών. Για την εφαρμογή της κλίμακας αυτής, ο ερωτώμενος καλείται να σημειώσει το σημείο, μεταξύ των δύο άκρων μιας γραμμής, το οποίο αντιπροσωπεύει την άποψή του για το σχετικό προϊόν ή ιδιότητα. Η κλίμακα όμως αυτή παρουσιάζει πρακτικά προβλήματα μετατροπής των σημείων, που σημείωσαν οι ερωτώμενοι, σε αριθμητικά δεδομένα, καθότι μπορεί να χρειαστεί η χρήση υποδεκάμετρου και γι' αυτό σπάνια χρησιμοποιείται αυτή η κλίμακα στην πράξη.

Το πρόβλημα αντιμετωπίζεται αν η γραμμή κατατμηθεί σε ίσα διαστήματα, ως εξής:

Απαράδεκτη / Εξαιρετική

Στο συγκεκριμένο παράδειγμα η γραμμή κατατμήθηκε σε εννέα ίσα διαστήματα, και είναι φανερό ότι η αξιολόγηση του υποθετικού ερωτωμένου του παραδείγματος βρίσκεται στο τρίτο διάστημα.

Αυτό όμως αντισταθμίζεται σε μεγάλο βαθμό από τα πλεονεκτήματα της ευκολίας του προσδιορισμού του σημείου αξιολόγησης και της μετατροπής του σε αριθμητικό δεδομένο. Η προσέγγιση αυτή αποφεύγει παράλληλα τη συγκριτικά υψηλότερη πιθανότητα σφάλματος στη μέτρηση με χρήση υποδεκάμετρου. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, αντί για κατάτμηση σε εννέα



ίσα διαστήματα, θα μπορούσε να έχει καταταμηθεί σε 3 ή 5 ή 7 ή 11 διαστήματα, που είναι και ο μεγαλύτερος αριθμός υποδιαιρέσεων μιας κλίμακας ερωτηματολογίου που χρησιμοποιείται στην πράξη, όπου οι κλίμακες είναι συνήθως 2-7 υποδιαιρέσεων (σημείων). Όσο μικρότερος είναι ο αριθμός των υποδιαιρέσεων-σημείων, τόσο μεγαλύτερη είναι η απώλεια ακρίβειας στη μέτρηση και τόσο μεγαλύτερη είναι η ευκολία και η ταχύτητα συμπλήρωσής της και εισαγωγής και ανάλυσης των αντίστοιχων στοιχείων στον Η/Υ.

Σε αρκετές περιπτώσεις, οι υποδιαιρέσεις της κλίμακας αντισταθμίζονται με αριθμούς ή λέξεις με αριθμητική, ποσοτική ή συγκριτική - αξιολογική υπόσταση.

Στην περίπτωση που χρησιμοποιούνται λέξεις για την υποδιαίρεση της κλίμακας, είναι σημαντικό οι λέξεις να εκφράζουν όσο το δυνατόν καλύτερα την ισότητα των διαστημάτων που υποδηλώνουν, κατ' αντιστοιχία με την εναλλακτική χρήση αριθμών. Δηλαδή, οι λέξεις που χρησιμοποιούνται να είναι τέτοιες ώστε π.χ. η απόσταση μεταξύ των «Πολύ κακή» και «Κακή» να είναι κατά προσέγγιση ίση με την απόσταση μεταξύ των «Κακή» και «Λίγο κακή», όπως ήταν ίσα και τα διαστήματα της υποδιαίρεσης της γραφικής κλίμακας. Σε κάποιες γλώσσες, όπως στην αγγλική, εξειδικευμένες πειραματικές έρευνες έχουν δείξει για μια σειρά από λέξεις —κυρίως επίθετα και ποσοτικά επιρρήματα που χρησιμοποιούνται σε κλίμακες— την ακριβή ποσοτική απόσταση μεταξύ ζευγών τέτοιων λέξεων.

## β) Κλίμακα σύγκρισης κατά ζεύγη

Για την εφαρμογή αυτής της κλίμακας δίνεται στον ερωτώμενο μια σειρά από ζεύγη προϊόντων, ιδιοτήτων ή χαρακτηριστικών, και του ζητείται, για καθένα ζεύγος, να υπογραμμίσει ή να τσεκάρει ποιο από τα δύο προϊόντα κ.λπ. προτιμά ή θεωρεί καλύτερο ή σημαντικότερο (προκειμένου για ιδιότητες ή χαρακτηριστικά).

Π.χ.: «Για κάθε ζεύγος πόλεων, υπογραμμίστε ποια από τις δύο προτιμάτε»:

Ένα μειονέκτημα της κλίμακας αυτής είναι ότι, εάν ο αριθμός των υπηρεσιών, ιδιοτήτων κ.λπ. είναι ιδιαίτερα αυξημένος, ο αριθμός των συνδυασμών τους ανά δύο και, επομένως, ο συνολικός αριθμός των ζευγών μπορεί να είναι τόσο πολυπληθής που να εξαντλεί τα όρια υπομονής του ερωτωμένου. Επιπλέον, όσο αυξάνεται ο αριθμός των ζευγών, τόσο αυξάνεται και η πιθανότητα εμφάνισης του προβλήματος της **μη μεταβατικότητας** των προτιμήσεων. Το πρόβλημα αυτό συνίσταται στο να δηλώνει ο ερωτώμενος ότι προτιμά την υπηρεσία Α από την υπηρεσία Β, η υπηρεσία Γ από την υπηρεσία Δ, και ενώ λογικά θα περίμενε κανείς να προτιμά την υπηρεσία Β από την υπηρεσία Δ, στο αντίστοιχο ζεύγος δηλώνει υπογραμμίζοντας ότι προτιμά την υπηρεσία Δ έναντι του άλλου της άλλης υπηρεσίας.

Έχει, όμως, το πλεονέκτημα της δυνατότητας ανάλυσης, με εξειδικευμένες μεθόδους ανάλυσης δεδομένων, μέσω της οποίας είναι δυνατό να επιτευχθεί ιδιαίτερη εμβάθυνση όσον αφορά τις υποκείμενες διαστάσεις αξιολόγησης και επιλογής από την πλευρά των καταναλωτών, οι οποίες για να προσδιοριστούν θα απαιτούσαν πολύ μεγαλύτερο αριθμό αναλυτικά διατυπωμένων ερωτήσεων.

## **γ) Κλίμακα ιεράρχησης-ταξινόμησης**

Για την εφαρμογή της κλίμακας αυτής, ζητείται από τον ερωτώμενο να χρησιμοποιήσει αριθμούς (1ος, 2ος, 3ος,...) προκειμένου να χαρακτηρίσει τη σειρά προτίμησής του για προϊόντα, ή αξιολόγησης ιδιοτήτων ή ιεράρχησης χαρακτηριστικών και παραγόντων, π.χ. από την άποψη σπουδαιότητας για την επιλογή ενός προϊόντος ή συμβολής στην ικανοποίησή του. Στην προκειμένη περίπτωση, οι μικρότεροι αριθμοί υποδηλώνουν μεγαλύτερη προτίμηση, σε αντίθεση με τις γραφικές κλίμακες ή κλίμακες διαστημάτων, όπου κατά κανόνα οι μεγαλύτεροι αριθμοί υποδηλώνουν καλύτερη αξιολόγηση ή μεγαλύτερη προτίμηση.

Ένα μειονέκτημα της κλίμακας αυτής είναι ότι, αν ο αριθμός των προϊόντων κ.λπ. που πρέπει να ιεραρχηθούν ξεπερνά τα 5-7, παρουσιάζεται ιδιαίτερη δυσκολία από την πλευρά των ερωτωμένων στο να ολοκληρώσουν την ιεράρχηση. Μια παραλλαγή της κλίμακας είναι να ζητηθεί από τους ερωτωμένους να ιεραρχήσουν έναν ορισμένο αριθμό όπως για παράδειγμα: «Από τους 20 τουριστικούς προορισμούς που ακολουθούν, επιλέξτε τα 5 από αυτούς, που θεωρείτε πιο πιθανό να επισκευθείτε στο άμεσο μέλλον, και ιεραρχήστε τους ανάλογα με την πιθανότητα που διαθέτει καθένας από αυτούς έτσι ώστε να είναι η τελική επιλογή σας στο επόμενο ταξίδι σας». Η παραλλαγή αυτή αντιπροσωπεύει μια μεικτή προσέγγιση πολλαπλής επιλογής και ιεράρχησης. Η σχετική εφαρμογή μπορεί να παραμείνει και στο επίπεδο της επιλογής των 5 προορισμών, χωρίς περαιτέρω ιεράρχηση. Οι κλίμακες ιεράρχησης είναι ιδιαίτερα χρήσιμες σε περιπτώσεις μέτρησης της σχετικής σημαντικότητας κριτηρίων ή παραγόντων, όπου η χρήση αξιολογικών κλιμάκων διαστήματος μπορεί να οδηγήσει σε χαρακτηρισμό όλων των κριτηρίων ή παραγόντων ως «πολύ σημαντικών» από το σύνολο των συμμετεχόντων στην έρευνα.

Σε αυτή την περίπτωση, επειδή δεν υπάρχει διαφοροποίηση στις απαντήσεις μεταξύ των διαφόρων κριτηρίων ή παραγόντων ως προς τη σημαντικότητα, η χρησιμότητα των σχετικών στοιχείων είναι από περιορισμένη έως ανύπαρκτη.

Είναι η περίπτωση όπου έχουν συλλεχθεί π.χ. 1.000 απαντήσεις (όσο το μέγεθος του δείγματος) για καθένα από 10 κριτήρια-παράγοντες, δηλαδή ένας σημαντικός όγκος στοιχείων, τα οποία όμως εμπεριέχουν λόγω της απόλυτης ομοιομορφίας τους ελάχιστη ή και μηδενική πραγματική πληροφόρηση για τον ερευνητή ή τον μάνατζερ. Σε αυτή την περίπτωση, η χρήση κλίμακας ιεράρχησης μπορεί να αντιμετωπίσει το πρόβλημα με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο, καθότι η ιεράρχηση των κριτηρίων ως προς τη σημαντικότητά τους αναγκάζει τους ερωτωμένους να εκφράσουν έστω και μικροδιαφορές στη σημαντικότητα μεταξύ των κριτηρίων, η διαπίστωση των οποίων μπορεί να αποδειχτεί καταλυτικής σημασίας για την έρευνα.

#### **δ) Κλίμακα σταθερού αθροίσματος**

Στο πλαίσιο της εφαρμογής αυτής της κλίμακας, ζητείται από τους ερωτωμένους να κατανεύουν 100 βαθμούς, μεταξύ μιας σειράς επιλογών, ανάλογα με την προτίμησή τους, τη σπουδαιότητα που τους αποδίδουν, τη συγκριτική αξιολόγησή τους, ή την εκτιμώμενη συμβολή τους σε μια απόφαση, ενέργεια ή διαδικασία, όπως στο παράδειγμα που ακολουθεί: «Να κατανεύσετε 100 βαθμούς ανάμεσα στις παρακάτω αεροπορικές εταιρείες ανάλογα με την προτίμησή σας στο να ταξιδεύετε με την καθεμία από αυτές»:

ΟΛΥΜΠΙΑΚΕΣ ΑΕΡΟΓΡΑΜΜΕΣ	30
ΑEGEAN AIRLINES	15
LUFTHANSA	35
SWISS AIR	10
AIR FRANCE	10
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>100</b>

Σε αυτού του είδους τις κλίμακες υπάρχει συνήθως δυσκολία στην κατανομή των 100 βαθμών, ιδιαίτερα αν υπάρχουν πολλές απαντητικές κατηγορίες και επιλογές, όπου υπάρχει η πιθανότητα στις πρώτες προτιμήσεις να είναι ο ερωτώμενος γενναιόδωρος στην κατανομή των βαθμών, με αποτέλεσμα να μην του υπολείπονται αρκετοί βαθμοί για κατανομή στις δευτερεύουσες επιλογές του. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε δυσανάλογα υψηλή αξιολόγηση των πρωτεύουσών επιλογών και σε δυσανάλογα χαμηλή αξιολόγηση των δευτερευουσών επιλογών.

### **ε) Κλίμακα σημαντικού διαφορικού :**

Η εφαρμογή αυτής της κλίμακας απαιτεί τη χρησιμοποίηση ζευγών αντίθετων επιθέτων ή χαρακτηρισμών, για μια σειρά ιδιοτήτων ή χαρακτηριστικών, για τα οποία επιδιώκεται η αξιολόγηση, όπως στο ακόλουθο παράδειγμα:

«Παρακαλώ, για καθένα από τα ζεύγη ιδιοτήτων που ακολουθούν, σημειώστε με (v) το σημείο που περιγράφει καλύτερα σε ποιον βαθμό το ξενοδοχείο Ω έχει, περισσότερο ή λιγότερα, τη μία ή την άλλη ιδιότητα καθενός από τα ζεύγη ιδιοτήτων που παρατίθενται»:

Ακριβό / Φτηνό

Λειτουργικό / Μη λειτουργικό

Ικανοποιητικές Υπηρεσίες / Μη Ικανοποιητικές Υπηρεσίες

1234567

Στο συγκεκριμένο είδος κλίμακας είναι δυνατό, με βάση την αντιστοίχιση των σημείων της κλίμακας με τους αριθμούς της τελευταίας γραμμής, να εξαχθούν οι μέσοι όροι της αξιολόγησης κάθε ιδιότητας για διαφορετικά προϊόντα ή για διαφορετικές ομάδες πληθυσμού και, παράλληλα, να γίνει σύγκριση της αξιολόγησης κάθε ιδιότητας για το ίδιο προϊόν ή για την ίδια κατηγορία του πληθυσμού.

Σε μια παραλλαγή της κλίμακας του σημαντικού διαφορικού, ζητείται από τους ερωτωμένους όχι απλώς να σημειώσουν την αξιολόγησή τους στα κατάλληλα σημεία της κλίμακας για ένα συγκεκριμένο προϊόν, αλλά χρησιμοποιώντας γράμματα κωδικούς, που αντιστοιχούν σε διαφορετικές μάρκες, να τοποθετήσουν τα γράμματα αυτά στα κατάλληλα σημεία, δίνοντας έτσι μια συγκριτική αξιολόγηση των ιδιοτήτων των δύο υπηρεσιών πάνω στην ίδια απαντητική κλίμακα. Η κλίμακα αυτή ονομάζεται **αναβαθμισμένη κλίμακα σημαντικού διαφορικού**. Ένα από τα βασικότερα προβλήματα της κλίμακας σημαντικού διαφορικού είναι η δυσκολία εντοπισμού των κατάλληλων αντιθέτων, για ιδιότητες που μπορεί να είναι ουσιαστικές, π.χ. το αντίθετο της λέξης «πικρό». Το πρόβλημα στην πράξη αντιμετωπίζεται με την αποφυγή της χρήσης των αντιθέτων, καθώς και την ένδειξη κατά πόσο μια σειρά από προϊόντα διαθέτουν ή δεν διαθέτουν καθεμιά από τις ιδιότητες. Σε μια άλλη παραλλαγή της κλίμακας, ζητείται από τον ερωτώμενο, αντί να τσεκάρει απλώς τα κατάλληλα κουτάκια, να τοποθετήσει σε αυτά αριθμούς, οι οποίοι αντιστοιχούν στις υποδιαιρέσεις, είτε της κλασικής κλίμακας σημαντικού διαφορικού.

### **στ) Κατάλογος επιθέτων**

Τέτοιες βελτιώσεις ή παραλλαγές, οι οποίες έχουν ως σκοπό το να εκμεταλλευτούντα πλεονεκτήματα ενός συνδυασμού κλιμάκων αποφεύγοντας τα μειονεκτήματά τους, έχουν συνήθως το μειονέκτημα της αυξημένης δυσκολίας παροχής οδηγιών, καθώς και εκείνο της πιο πολύπλοκης και χρονοβόρας διαδικασίας συμπλήρωσης της ερώτησης, η οποία μπορεί να αποθαρρύνει τον ερωτώμενο από το να συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο ή να τον ωθήσει να παρακάμψει συγκεκριμένες ερωτήσεις. Στον αντίποδα της αυξανόμενης πολυπλοκότητας, αλλά και της πυκνότητας της πληροφόρησης που ενσωματώνεται σε μια κλίμακα, βρίσκονται απλούστερες παραλλαγές ή είδη κλιμάκων, όπως η κλίμακα επιλογής από κατάλογο επιθέτων. Σε αυτή την κλίμακα, επειδή οι οδηγίες και η διαδικασία συμπλήρωσης γίνονται με απλότητα, δίνεται η δυνατότητα να συμπεριληφθεί αρκετά μεγαλύτερος αριθμός ιδιοτήτων.

Πρακτικά, σε τέτοιες κλίμακες, ως προς το δίλημμα «λιγότερες ιδιότητες με λεπτομερές μέρη και ακριβέστερη αξιολόγηση κάθε ιδιότητας, ή περισσότερες ιδιότητες με λιγότερο ακριβή και λεπτομερή αξιολόγηση της καθεμιάς από αυτές;» ακολουθείται η δεύτερη επιλογή.

### **Ζ) Κλίμακα Στάπελ**

Είναι παρόμοια με αυτή του σημαντικού διαφορικού. Δίνεται, όμως, μόνο η ιδιότητα ή ο παράγοντας και μια σειρά θετικών και αρνητικών αριθμών που αντιστοιχούν σε διαφορετικό βαθμό παρουσίας ή αξιολόγησης της ιδιότητας, του παράγοντα ή του χαρακτηριστικού.

Η κλίμακα Στάπελ έχει το πλεονέκτημα της μη χρήσης ποσοτικών επιρρημάτων, όπως «πολύ - λίγο», και, επομένως, αντιμετωπίζει το πρόβλημα της εξεύρεσης τέτοιων λέξεων που να εξασφαλίζουν ισότητα διαστημάτων. Επιπλέον, αντιμετωπίζει ικανοποιητικά το πρόβλημα της κλίμακας σημαντικού διαφορικού, σχετικά με την εξεύρεση ζευγών αντιθέτων.

Από αυτή την άποψη, θα μπορούσε να θεωρηθεί ως μία επιπλέον παραλλαγή της κλίμακας του σημαντικού διαφορικού. Είναι, επίσης, πιο κατάλληλη για την αξιολόγηση σχετικά αφηρημένων ιδιοτήτων, των οποίων η παρουσία είναι μεγαλύτερη στις υπηρεσίες απ' ό,τι στα προϊόντα.

Η κλίμακα Στάπελ έχει ως μειονέκτημα το γεγονός ότι άτομα με χαμηλότερη μόρφωση μπορεί να έχουν δυσκολία να κατανοήσουν την έννοια των αρνητικών αριθμών. Επίσης, η πρώτη εντύπωση από την οπτική επαφή με την κλίμακα είναι αυτή της πολυπλοκότητας ή της ανάγκης υπολογισμών, γεγονός που έρχεται σε πλήρη αντίθεση με την απλότητα και την ταχύτητα της εφαρμογής της. Το πρόβλημα των αρνητικών αριθμών αντιμετωπίζεται με τη χρήση μόνο θετικών αριθμών, π.χ. από το 1 έως το 6. Η κλίμακα ανήκει στις ονομαζόμενες αθροιστικές κλίμακες, οι οποίες δίνουν τη δυνατότητα στον αναλυτή να αθροίσει τις αξιολογήσεις των επιμέρους ιδιοτήτων σε ένα συνολικό άθροισμα («σκορ»), το οποίο αντιπροσωπεύει τη συνολική αξιολόγηση του προϊόντος.

## η) Κλίμακα Λίκερτ

Το πρόβλημα της αξιολόγησης πιο σύνθετων, πολύπλοκων ή αφηρημένων ιδιοτήτων, καταστάσεων, απόψεων, στάσεων, διαθέσεων, αλλά και αισθημάτων ή συναισθημάτων αντιμετωπίζεται με τη χρήση της κλίμακας Λίκερτ. Η κλίμακα αυτή ζητάει να δείξει ο ερωτώμενος τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας του με ορισμένες προτάσεις-δηλώσεις. Το μεγαλύτερο νούμερο θα πρέπει να αντιστοιχεί σε θετική αξιολόγηση ή άποψη, ανεξάρτητα από το ποια είναι η διατύπωση της πρότασης-δήλωσης. Ιδιαίτερα αυτό συμβαίνει, εάν εναλλάσσεται η αντιστοιχία μικρών - μεγάλων αριθμών από ερώτηση σε ερώτηση, όπως στο παραπάνω παράδειγμα.

Η παρουσία όμως των αριθμών είναι χρήσιμη για την ταχύτερη καταχώριση των στοιχείων του ερωτηματολογίου στον Η/Υ και χρησιμοποιείται ευρύτατα στα ερωτηματολόγια που δεν είναι αυτοσυμπληρούμενα, δηλαδή στα ερωτηματολόγια που ο ερευνητής θέτει τις ερωτήσεις προφορικά, ή υποβοηθά τον ερωτώμενο με τη χορήγηση μιας κάρτας με την απαντητική κλίμακα και καταχωρίζει ο ίδιος τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο. Και η κλίμακα Λίκερτ αποτελεί αθροιστική κλίμακα, η οποία αναλύεται αφού αθροιστούν οι αριθμοί που αντιστοιχούν στις απαντήσεις που δίδονται στις επιμέρους ερωτήσεις, έτσι ώστε να προκύψει ένα συνολικό «σκορ» για κάθε ερωτώμενο, το οποίο εκφράζει την αθροιστική-συνολική του αξιολόγηση του προϊόντος ή της κατάστασης την οποία αφορούν οι συγκεκριμένες ερωτήσεις. Επειδή οι κλίμακες Λίκερτ είναι λεκτικής έντασης, όσα ήδη έχουν αναφερθεί για την επιλογή των λέξεων, τη σύνταξη των ερωτήσεων κ.ά., θα πρέπει να λαμβάνονται ιδιαίτερα υπόψη στην κατασκευή των ερωτήσεων αυτού του τύπου. Ιδιαίτερη προσοχή απαιτείται να δοθεί στο γεγονός —που ήδη έχει αναφερθεί— ότι οι λέξεις «πολύ», «λίγο» κτλ. είναι **ψευδείς αριθμοί**, οι οποίοι αντιστοιχούν σε πραγματικούς αριθμούς 1, 2, 3, 4, 5 και, όταν χρησιμοποιούνται στην απαντητική κλίμακα, θα πρέπει να αντιστοιχούν σε ίσα διαστήματα μεταβολής του βαθμού συμφωνίας. Δηλαδή το «πολύ» από το «λίγο» θα πρέπει να υπονοεί τέτοια μεταβολή του βαθμού συμφωνίας όσο το «λίγο» από το «αδιάφορος» .



## **6 Β. Παράγοντες που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στον σχεδιασμό και στην κατασκευή των κλιμάκων μέτρησης.**

Εκτός από τους παράγοντες που προαναφέρθηκαν, σχετικά με τον σχεδιασμό, την κατασκευή και τη χρήση των κλιμάκων μέτρησης, υπάρχουν επιπρόσθετοι παράγοντες που θα πρέπει να λάβει υπόψη του ο σχεδιαστής των κλιμάκων μέτρησης. Μεταξύ αυτών, είναι και οι ακόλουθοι: η σκοπιμότητα ύπαρξης του ενδιάμεσου σημείου, η χρήση άρτιου ή περιττού αριθμού υποδιαιρέσεων της κλίμακας, ο συνολικός αριθμός υποδιαιρέσεων της κλίμακας, η υιοθέτησης ισορροπημένης ή μη ισορροπημένης και εξαναγκαστικής ή μη εξαναγκαστικής κλίμακας και, τέλος, η σειρά και η εναλλαγή των στοιχείων της κλίμακας.

Η παρουσία ουδέτερων στοιχείων, επιλογών, κατηγοριών ή υποδιαιρέσεων, όπως «άλλο», «αδιάφορος», «δεν γνωρίζω», «δεν έχω γνώμη», «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» κ.ά., ενώ μπορεί να προσφέρει περισσότερο ρεαλισμό και ακριβέστερη περιγραφή της απάντησης του ερωτωμένου, μπορεί ταυτόχρονα να δίνει και ευκαιρία υπεκφυγής ή ένα «άλλοθι». Ο ερευνητής, λαμβάνοντας υπόψη τα δεδομένα της έρευνας, τις συνθήκες συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου και τα κύρια χαρακτηριστικά των ερωτωμένων, θα πρέπει να συνεκτιμήσει τα «υπέρ» και τα «κατά» της παρουσίας ουδέτερων στοιχείων. Για παράδειγμα, εάν οι ερωτώμενοι συμπληρώνουν το ερωτηματολόγιο υπό πίεση χρόνου ή η ερώτηση είναι ευαίσθητη, η χρήση ουδέτερων στοιχείων μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια πληροφοριών και σε μία χαμηλότερη ποιότητα των απαντήσεων που έχουν δωθεί. Η μη παρουσία, όμως, ουδέτερου σημείου εξαναγκάζει τον ερωτώμενο να εκφράσει άποψη και όταν ακόμη πραγματικά δεν έχει άποψη ή δεν γνωρίζει ή δεν είναι σε θέση να επιλέξει ή να απαντήσει.

Σε αυτή την περίπτωση, η χρήση εξαναγκαστικής κλίμακας μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση μεν της ποσότητας των απαντήσεων, σε μείωση όμως της ποιότητας των δεδομένων και των πληροφοριών που θα προκύψουν από τη χορήγηση της ερώτησης.

Όσον αφορά τον συνολικό αριθμό των υποδιαιρέσεων της κλίμακας, έχει βρεθεί ότι τα τελικά συμπεράσματα της έρευνας δεν διαφοροποιούνται σημαντικά ή ουσιαστικά από τη χρήση σχετικά μικρότερου ή μεγαλύτερου αριθμού υποδιαιρέσεων, αν και, όπως έχει ήδη αναφερθεί, ο μεγαλύτερος αριθμός υποδιαιρέσεων δίνει λεπτομερέστερες μετρήσεις, αυξάνοντας όμως την πιθανότητα σφαλμάτων κατά τη συμπλήρωση της ερώτησης και καταχώρισης των στοιχείων στον Η/Υ, ενώ παράλληλα οδηγεί και στην αύξηση του χρόνου και της πολυπλοκότητας της διαδικασίας συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου και της ανάλυσης των δεδομένων. Επίσης, κάνει πιο επίπονη την εξεύρεση ενός αναλογικά μεγαλύτερου αριθμού κατάλληλων λέξεων που να αντιστοιχούν στις υποδιαιρέσεις της κλίμακας, όταν η κλίμακα είναι λεκτική.

Η εξισορρόπηση της κλίμακας συνδέεται με την παρουσία μόνο θετικών ή μόνο αρνητικών υποδιαιρέσεων ή, γενικότερα, υποδιαιρέσεων προς τον έναν πόλο μιας κλίμακας, όταν από τη φύση της είναι διπολική. Για παράδειγμα, υποδιαιρέσεις μόνο προς την κατεύθυνση του «ΣΥΜΦΩΝΩ». Εδώ, θα πρέπει να τονιστεί ότι υπάρχει τόσο ειδοποιός διαφορά όσο και διαφορά στην ένταση και στο ύφος μεταξύ του «ΔΕΝ ΣΥΜΦΩΝΩ» και του «ΔΙΑΦΩΝΩ». Από αυτήν την άποψη, μπορεί να υπάρξει εξισορροπημένη διπολική κλίμακα, η οποία όμως να αποφεύγει τη σχετικά αρνητική έκφραση ή λέξη, όπως «ΔΙΑΦΩΝΩ». Γενικότερα, η μη εξισορροπημένη κλίμακα θα δώσει λεπτομερέστερη αξιολόγηση στην περίπτωση που, για παράδειγμα, όλα τα προϊόντα που αξιολογούνται θεωρούνται καλά ή όλες οι ιδιότητες επιθυμητές ή όλοι οι παράγοντες σημαντικοί. Η επιλογή μεταξύ άρτιου και περιττού αριθμού υποδιαιρέσεων συνδέεται στενά με την επιλογή εξισορροπημένης ή μη εξισορροπημένης κλίμακας. Σε εξισορροπημένη κλίμακα ο περιττός αριθμός οδηγεί σχεδόν αναγκαστικά στην ύπαρξη ενδιάμεσου ουδέτερου σημείου για παράδειγμα «ούτε καλό, ούτε κακό». Άρα, ο άρτιος αριθμός υποδιαιρέσεων σε συνδυασμό με εξισορροπημένη κλίμακα, καθιστά την κλίμακα αυτή εξαναγκαστική με όλα τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που αναφέρθηκαν για τις κλίμακες αυτές παραπάνω.

Τέλος, η σειρά και η θέση των προς επιλογή στοιχείων και σημείων μιας κλίμακας έχει βρεθεί ότι επηρεάζει τη συχνότητα με την οποία επιλέγονται. Αυτό ονομάζεται μεροληψία θέσης. Για παράδειγμα, υπάρχει η τάση να απαντώνται περισσότερο οι μεσαίες κατηγορίες, επιλογές ή σημεία καθώς και τα ακραία (τελευταία ή πρώτα), όταν παρατίθενται πολλά πολύπλοκα ή εκτενή στοιχεία, κατηγορίες ή επιλογές. Αυτό συνδέεται και με τον τρόπο χορήγησης του ερωτηματολογίου και με τη μέθοδο συλλογής στοιχείων.

Έτσι στην οπτική επισκόπηση μιας ερώτησης ή κλίμακας υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα να προσελκυστεί το βλέμμα από ένα μεσαίο σημείο. Επίσης, εάν υπάρχουν πολλά πολύπλοκα και εκτενή στοιχεία, η πίεση χρόνου δυσχεραίνει την επαναληπτική ανάγνωση όλων, εάν αυτό απαιτεί η αποτελεσματική συμπλήρωση της ερώτησης και της κλίμακας και διευκολύνει την εστίαση στην πρώτη και την τελευταία επιλογή.

Τέλος, σε περίπτωση προσωπικής χορήγησης του ερωτηματολογίου και προφορικής ανάγνωσης των επιλογών, είναι φυσικό ο ερωτώμενος να συγκρατεί περισσότερο τις τελευταίες επιλογές ή κατηγορίες και, επομένως, να υπάρχει αυξημένη πιθανότητα επιλογής αυτών των κατηγοριών. Αντίθετα, στην περίπτωση αυτοσυμπληρούμενων ερωτήσεων υπάρχει αυξημένη πιθανότητα επιλογής των πρώτων κατηγοριών που διαβάζει ο ερωτώμενος, ιδιαίτερα αν ο αριθμός των κατηγοριών είναι πολύ μεγάλος. Το πρόβλημα της μεροληψίας θέσης αντιμετωπίζεται μερικώς με τη συστηματική εναλλαγή της πολικότητας των κλιμάκων, από ερώτηση σε ερώτηση.

Αυτή όμως η πρακτική, ενώ αντιμετωπίζει το συγκεκριμένο πρόβλημα, μπορεί να προκαλέσει σύγχυση στους ερωτωμένους και να επιμηκύνει τον χρόνο συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, αυξάνοντας την πιθανότητα σφαλμάτων, που μπορεί να θεωρηθούν σοβαρότερα από εκείνο της μεροληψίας θέσης.

Επιπλέον, κάνει τον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου και την εισαγωγή των στοιχείων στον Η/Υ πολύ πολύπλοκες και χρονοβόρες διαδικασίες.

Η προτεινόμενη μέθοδος αντιμετώπισης του προβλήματος της μεροληψίας θέσης, για τις ερωτήσεις και τις επιμέρους απαντητικές επιλογές και κατηγορίες των ερωτήσεων, εκτός των υποδιαιρέσεων των κλιμάκων, είναι αυτή της συστηματικής εναλλαγής της θέσης κάθε ερώτησης, απαντητικής επιλογής και κατηγορίας, από ερωτηματολόγιο σε ερωτηματολόγιο. Αν και είναι μεθοδολογικά σωστή, η πρακτική εφαρμογή της προσέγγισης αυτής παρουσιάζει σημαντικά προβλήματα, τα οποία συνδέονται κυρίως με τις απαιτήσεις πολύ περισσότερου χρόνου για τον σχεδιασμό των πολλαπλών παραλλαγών του ερωτηματολογίου και την ιδιαίτερα μεγάλη δυσκολία κωδικοποίησης των στοιχείων και εισαγωγής τους στον Η/Υ.

## **6 Γ. Προβολικές ερωτήσεις**

[«Μεθοδολογία επιστημονικής έρευνας», Παρασκευόπουλος Ιωάννης Ν., Αθήνα 1993]

Χρησιμοποιούνται κυρίως για τον προσδιορισμό υποκείμενων ψυχολογικών διαστάσεων της διαμόρφωσης απόψεων, στάσεων, προτιμήσεων, εντυπώσεων και άλλων στοιχείων και παραγόντων της αγοραστικής ψυχολογίας και συμπεριφοράς. Χρησιμοποιούνται κυρίως σε ποιοτικές έρευνες, αλλά κάποιες από αυτές μπορούν να συμπεριληφθούν και σε ερωτηματολόγια ποσοτικών ερευνών. Οι ερωτήσεις αυτές διακρίνονται στους ακόλουθους τύπους:

### **α) Ερωτήσεις σύνδεσης ή συνειρμού**

Στο πλαίσιο χορήγησης αυτού του είδους των ερωτήσεων, ο ερωτώμενος αναφέρει την πρώτη λέξη που του έρχεται στον νου μετά την παρουσίαση σε αυτόν μιας άλλης λέξης ή φράσης, όπως η ονομασία ενός προϊόντος, ενός καταστήματος ή ενός άλλου σχετικού ερεθίσματος.

Χρησιμοποιείται ευρύτατα για δοκιμή ονομασιών προϊόντων και για τον προσδιορισμό και έλεγχο λέξεων ή φράσεων διαφημιστικών μηνυμάτων, καθώς και για τον προσδιορισμό επιθέτων που μπορεί να χρησιμοποιηθούν και σε άλλες κλίμακες που να έχουν το ίδιο ή παρόμοιο αντικείμενο έρευνας. Μία παραλλαγή αυτής της προσέγγισης είναι η παρουσίαση στον ερωτώμενο μιας σειράς από προϊόντα και μιας σειράς από χαρακτηρισμούς, προκειμένου

να αντιστοιχίσει ο ερωτώμενος κάθε προϊόν με τον χαρακτηρισμό που θα του ταιριάζει.

Μία άλλη παραλλαγή της μεθόδου περιλαμβάνει την παρουσίαση στον ερωτώμενο μιας σειράς προϊόντων και μιας σειράς φωτογραφιών ατόμων διαφόρων κατηγοριών (άνδρες, γυναίκες, μοντέρνοι, συντηρητικοί, νέοι, μεσήλικες κ.λπ.), προκειμένου να δείξει ο ερωτώμενος ποιο προϊόν πιστεύει ότι ταιριάζει σε ποια κατηγορία ατόμων, ή από ποια κατηγορία ατόμων αγοράζεται.

### **β) Ερωτήσεις συμπλήρωσης**

Για τη χορήγηση των ερωτήσεων αυτών δίνονται στον ερωτώμενο είτε ημισυμπληρωμένες φράσεις είτε μικρά σενάρια, ιστορίες, περιπτώσεις ή γεγονότα, για τα οποία του ζητείται να συμπληρώσει το υπόλοιπο της φράσης ή το τέλος της ιστορίας.

### **γ) Ερωτήσεις δομικής συμπλήρωσης**

#### **· Συμπλήρωση των φράσεων σε σκίτσα**

Η εφαρμογή αυτής της προσέγγισης περιλαμβάνει την παρουσίαση εικόνων, φωτογραφιών ή σκίτσων, μεμονωμένων ή σε ομάδες, που φαίνεται να αντιπροσωπεύουν τις φάσεις μιας αγοραστικής συμπεριφοράς. και στα οποία θα πρέπει να δώσει ο ερωτώμενος υπότιτλους ή να συμπληρώσει τα κενά που περιγράφουν τις σκέψεις των εμπλεκομένων.

#### **· Αντίδραση σε σκίτσα**

Επιδεικνύεται στον ερωτώμενο μια σειρά από σκίτσα, εικόνες κ.λπ. και καταγράφονται τα σχόλιά του σχετικά με τα προϊόντα που παρουσιάζονται, τους αγοραστές ή χρήστες που τα χρησιμοποιούν, ή άλλα στοιχεία ή υποστοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ. όπως διαφημιστικά μηνύματα, ενδεικτικές τιμές, σημεία πώλησης που τα διαθέτουν κ.λ.π.

## ΕΝΟΤΗΤΑ 7

### Η ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Ανεξάρτητα από τη μορφή, το είδος ή τον τύπο των ερωτήσεων και των αντίστοιχων απαντητικών προσεγγίσεων και κλιμάκων, οι οποίες παρουσιάστηκαν διεξοδικά στις προηγούμενες ενότητες, είναι γεγονός ότι κάθε ερώτηση αντιπροσωπεύει μία μεταβλητή και κάθε απαντητική προσέγγιση μία μέθοδο μέτρησης της μεταβλητής αυτής. Οι απαντήσεις που δίνουν οι ερωτώμενοι αποτελούν τις τιμές της μέτρησης των μεταβλητών για κάθε συγκεκριμένο ερωτώμενο. Για παράδειγμα, η μεταβλητή είναι «ικανοποίηση από τις υπηρεσίες ενός ξενοδοχείου Χ», η απαντητική προσέγγιση—μέθοδος μέτρησης είναι κλίμακα από 1 = καθόλου έως 5 = πολύ, και ένας συγκεκριμένος ερωτώμενος δίνει τιμή 3 = μέτρια ικανοποίηση.

Όλες οι μεταβλητές και οι αντίστοιχες μετρήσεις, ανεξάρτητα από οποιαδήποτε άλλη τυπολογία, σύμφωνα με όσα παρατέθηκαν στις προηγούμενες ενότητες, εντάσσονται σε τέσσερις τύπους μετρήσεων που αντιστοιχούν σε ισάριθμες διαφοροποιήσεις της φύσης των μεταβλητών και των μετρήσεων. Οι τύποι αυτοί μετρήσεων είναι: **λόγου ή αναλογίας, διαστήματος, τάξης ή κατάταξης και ονοματική ή κατηγορίας**. Είναι εύκολο να διακρίνει κανείς τις αντιστοιχίες με κλίμακες και απαντητικές προσεγγίσεις που αναπτύχθηκαν στις προηγούμενες ενότητες. [«Μεθοδολογία επιστημονικής έρευνας», Παρασκευόπουλος Ιωάννης Ν., Αθήνα 1993]

Η σειρά αναφοράς τους αντιπροσωπεύει μετακίνηση από την ισχυρότερη, ακριβέστερη και λεπτομερέστερη μέτρηση (μέτρηση λόγου ή αναλογίας) προς την ασθενέστερη και λιγότερο ακριβή ή λεπτομερή (ονοματική ή κατηγορίας). Η διάκριση των μετρήσεων στις παραπάνω κατηγορίες δεν αποτελεί θεωρητική μόνο διάκριση, αλλά έχει και σημαντικές πρακτικές επιπτώσεις. Καταρχήν, τίθεται το ερώτημα της αναγκαίας ακρίβειας και λεπτομέρειας στη μέτρηση, την οποία απαιτούν οι στόχοι της έρευνας, οι δυνατότητες των

ερωτωμένων να απαντήσουν καθώς και οι άλλοι σχετικοί παράγοντες που αναφέρθηκαν στις προηγούμενες ενότητες του παρόντος κεφαλαίου αναφορικά με τα κριτήρια επιλογής τύπων ερωτήσεων και απαντητικών κλιμάκων.

Αυτό όμως που έχει μεγαλύτερη σημασία είναι ότι η φύση της μέτρησης των μεταβλητών προσδιορίζεται το είδος των αναλύσεων που μπορούν να γίνουν καθώς και τα είδη των στατιστικών μεθόδων ανάλυσης δεδομένων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Αυτό συμβαίνει, διότι η φύση των μεταβλητών και των αντίστοιχων μετρήσεων θέτει περιορισμούς στις δυνατότητες χρήσης αριθμητικών πράξεων και μαθηματικών μετασχηματισμών και, κατά συνέπεια, στις στατιστικές μεθόδους ανάλυσης δεδομένων που μπορούν να εφαρμοστούν. Αυτοί οι περιορισμοί ισχύουν για τις μεταβλητές και μετρήσεις τάξης-κατάταξης και τις ονοματικές-κατηγορίας, οι οποίες είναι μη μετρικές προσεγγίσεις μέτρησης και επιδέχονται αναλύσεις με μη παραμετρικές στατιστικές μεθόδους, όπως αυτές θα παρουσιαστούν στο μεθεπόμενο κεφάλαιο. Γι' αυτούς τους λόγους, οι μαθηματικοί μετασχηματισμοί αυτών των μετρήσεων απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή, καθότι μπορεί να οδηγήσουν σε λογικές ή μαθηματικές ανακολουθίες και σε λανθασμένες εκτιμήσεις ή συμπεράσματα, εξαιτίας του γεγονότος ότι η χρήση αριθμών στο πλαίσιο των μετρήσεων αυτών είτε δεν αντιστοιχεί σε ίσες ποσοτικές διαφοροποιήσεις που υποδηλώνουν οι αυξομειώσεις των αριθμών του αριθμητικού συστήματος, όπως συμβαίνει στην περίπτωση των μεταβλητών τάξης, είτε δεν έχει καμία ποσοτική έννοια, όπως συμβαίνει στην περίπτωση των ονοματικών μεταβλητών.

Οι μεταβλητές και οι μετρήσεις λόγου-αναλογίας και διαστήματος χαρακτηρίζονται ως μετρικές, δεν θέτουν περιορισμούς στους μαθηματικούς μετασχηματισμούς και τις αριθμητικές πράξεις και επιδέχονται παραμετρική στατιστική ανάλυση. Πιο συγκεκριμένα, οι κυρίες ιδιότητες των διαφόρων τύπων μέτρησης είναι οι ακόλουθες: λόγου ή αναλογίας: Τέτοιες μεταβλητές-μετρήσεις είναι ποσότητες, ποσά, μήκη, τιμές, ηλικίες, εισοδήματα, χρόνος και

άλλες φυσικές μετρήσεις, υπό την προϋπόθεση ότι μετριοούνται σε απόλυτες μονάδες της φυσικής τους μέτρησης

**Διαστήματος:** Στις περιπτώσεις όπου χρησιμοποιούνται διαστήματα μέτρησης, είτε για ποσότητες είτε για αξιολογήσεις και εφόσον υπάρχει ισότητα διαστήματος μεταξύ των υποδιαιρέσεων της κλίμακας, π.χ. με τη χρήση των κατάλληλων λεκτικών προσδιορισμών, όπως ποσοτικών επιρρημάτων, οι αντίστοιχες μεταβλητές, προσεγγίσεις μέτρησης και κλίμακες ονομάζονται διαστήματος. Σε αυτές τις μετρήσεις, κατά κανόνα δεν υπάρχει αντικειμενικός προσδιορισμός του μηδενός, και γι' αυτόν τον λόγο, όπως προαναφέρθηκε παραπάνω, είναι δύσκολη έως και αδύνατη η απόλυτη ποσοτική σύγκριση των απαντήσεων των ερωτωμένων.

Επίσης, στις μέρες μας που πολλά ανταγωνιστικά προϊόντα διαφέρουν ελάχιστα μεταξύ τους, αυτά που αποκτούν πρωτοπορία στην αγορά μπορεί να υπερτερούν σε τόσο μικρό βαθμό έναντι των υπολοίπων, που ακόμη και οι κλίμακες διαστήματος να μην μπορούν να προσδιορίσουν αποτελεσματικά τις μικροδιαφορές αυτές. Σε αυτή την περίπτωση, οι μετρήσεις και οι κλίμακες τάξης ή κατάταξης μπορεί να αποκαλύψουν μικρά μεν, αλλά καθοριστικά συγκριτικά πλεονεκτήματα, τα οποία να ερμηνεύουν την πρωτοπορία στην αγορά των προϊόντων εκείνων που διαθέτουν αυτά τα πλεονεκτήματα. Τέλος, στην έρευνα μάρκετινγκ μπορεί να ενδιαφέρει η απλή καταγραφή κάποιων χαρακτηριστικών των πελατών ή των δυνητικών πελατών, ή κάποιες ιδιότητες των προϊόντων της επιχείρησης ή των ανταγωνιστών της, χωρίς να είναι απαραίτητη η αξιολόγηση ή η σύγκριση τους.

Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι ονοματικές μετρήσεις και κλίμακες καλύπτουν επίσης πλήρως τις πληροφοριακές ανάγκες της έρευνας. Σε αρκετές όμως περιπτώσεις, η ανάλυση στοιχείων που προκύπτουν από τέτοιου είδους μετρήσεις μπορεί να οδηγήσει σε αξιολογήσεις ή συγκρίσεις μεταξύ προϊόντων, γενικότερα, ή ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών, ειδικότερα.



Όμως, ένα από τα σημαντικότερα κριτήρια επιλογής μεταβλητών, προσεγγίσεων μέτρησης ή κλιμάκων συγκεκριμένης φύσης είναι η συμβατότητα με συγκεκριμένες μεθόδους ανάλυσης δεδομένων. Όπως αναφέρθηκε ήδη, οι μετρήσεις λόγου και διαστήματος επιδέχονται ανάλυση με παραμετρικές στατιστικές μεθόδους. ενώ οι μετρήσεις τάξης και οι ονοματικές με μη παραμετρικές στατιστικές μεθόδους.

## ΕΝΟΤΗΤΑ 8

### ΔΟΚΙΜΗ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Πριν από τη χορήγηση του ερωτηματολογίου στους ερωτωμένους, είναι απαραίτητο να προηγηθεί δοκιμή και έλεγχος του ερωτηματολογίου, προκειμένου να εντοπιστούν προβλήματα στη δομή, τη φρασεολογία, τη σύνταξη και την πληρότητά του, τόσο συνολικά όσο και των επιμέρους ερωτήσεων.

Θα πρέπει να τονιστεί ότι τα σφάλματα που θα εντοπιστούν στο ερωτηματολόγιο μετά τη χορήγησή του είναι πολύ δύσκολο, έως αδύνατο, να θεραπευτούν και απαιτούν συνήθως πόρους (χρόνο και δαπάνη), που είναι ανέφικτο να διατεθούν. Πιο συγκεκριμένα, μεταξύ των κύριων στόχων της δοκιμής και του ελέγχου του ερωτηματολογίου είναι και οι ακόλουθοι:

- **Έλεγχος της πληρότητας του ερωτηματολογίου**, τόσο από την πλευρά του περιεχομένου όσο και από την πλευρά της δομής. Στο πλαίσιο του ελέγχου αυτού, είναι δυνατό να διαπιστωθεί η παράλειψη μιας ολόκληρης ερώτησης ή μιας απαντητικής κατηγορίας, η οποία έχει διαφύγει της προσοχής του σχεδιαστή του ερωτηματολογίου, ιδιαίτερα αν οι χρονικοί περιορισμοί και οι περιορισμοί κόστους της έρευνας δεν επέτρεπαν τη διεξαγωγή μιας ολοκληρωμένης ποιοτικής και βιβλιογραφικής έρευνας του θέματος, πριν από τη φάση του σχεδιασμού του ερωτηματολογίου.

- **Έλεγχος της σαφήνειας-κατανοητότητας και λειτουργικότητας του ερωτηματολογίου**, των ερωτήσεων, των όρων, λέξεων, εκφράσεων, κλιμάκων και προσεγγίσεων μέτρησης που χρησιμοποιούνται. Μέσα από αυτόν τον έλεγχο μπορεί να διαπιστωθεί ότι ορισμένες λέξεις που χρησιμοποιούνται δεν γίνονται κατανοητές από όλους τους ερωτωμένους, ή ότι η σύνταξη κάποιων ερωτήσεων προκαλεί προβλήματα κατανόησης της ερώτησης.

Επιπλέον, μπορεί να διαπιστωθεί δυσκολία των ερωτωμένων στο να συμπληρώσουν μια συγκεκριμένη κλίμακα, ή τάση αποφυγής τους στο να απαντήσουν σε μια ερώτηση την οποία θεωρούν «ευαίσθητη». Οι ενδείξεις αυτές από τον έλεγχο του ερωτηματολογίου οδηγούν στον επανασχεδιασμό των ερωτήσεων, κλιμάκων κ.λπ., που εμφανίζουν πρόβλημα, με χρήση π.χ. απλούστερων κλιμάκων ή των ειδικών προσεγγίσεων που είναι κατάλληλες για ευαίσθητες ερωτήσεις.

Αναγνώριση και θεραπεία άλλων πηγών σφαλμάτων ή προβλημάτων, όπως για παράδειγμα ακατάλληλες συνθήκες συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου σε σχέση με τον χώρο τον τόπο που έχει επιλεγεί για να γίνει η χορήγηση του ερωτηματολογίου. Πιο συγκεκριμένα, ο έλεγχος μπορεί να διαπιστώσει ότι τα συνεχή τηλεφωνήματα που δέχονται κάποια στελέχη στον χώρο της εργασίας τους κατά τις πρωινές ώρες καθιστούν αδύνατη τη διεξαγωγή προσωπικών συνεντεύξεων κατά τις ώρες αυτές και, επομένως, απαιτείται οι συνεντεύξεις αυτές να γίνουν το απόγευμα.

· **Δοκιμή εναλλακτικών ερωτήσεων, λέξεων, κλιμάκων κλπ.** Μπορεί ο ερευνητής, ο οποίος έχει προβληματιστεί για κάποια στοιχεία του ερωτηματολογίου, να έχει έτοιμα εναλλακτικά στοιχεία, όπως ερωτήσεις, λέξεις, κλίμακες, διατυπώσεις, συντακτικές προσεγγίσεις, τις οποίες να παρουσιάζει εναλλακτικά στους ερωτωμένους, προκειμένου να διαπιστώσει ποιες έχουν τα περισσότερα πλεονεκτήματα ή τα λιγότερα μειονεκτήματα, ώστε να συμπεριληφθούν αυτές στο τελικό ερωτηματολόγιο.

· **Εκτίμηση του πιθανού ποσοστού ανταπόκρισης.** Η δοκιμαστική χορήγηση του ερωτηματολογίου, εφόσον γίνει σε δείγμα αντίστοιχο του δείγματος και με τρόπο παρόμοιο με αυτόν που θα χρησιμοποιηθεί στην έρευνα, μπορεί να βοηθήσει στην εκτίμηση του πιθανού ποσοστού ανταπόκρισης. Δηλαδή του ποσοστού των ερωτωμένων που θα δεχτούν να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο, στο σύνολο των ερωτωμένων που θα προσεγγιστούν και θα τους ζητηθεί να το συμπληρώσουν. Η εκτίμηση αυτού του ποσοστού μπορεί να οδηγήσει στην περικοπή του μεγέθους του ερωτηματολογίου, εάν το ποσοστό ανταπόκρισης θεωρηθεί

χαμηλό και διαπιστωθεί ότι αυτό οφείλεται στο μέγεθος του ερωτηματολογίου.

Επίσης, η σχετική εκτίμηση μπορεί να βοηθήσει στον υπολογισμό του αριθμού των ατόμων που πρέπει να προσεγγιστούν, προκειμένου να εξασφαλιστεί ένας ορισμένος αριθμός απαραίτητων συμπληρωμένων ερωτηματολογίων.

Π.χ., εάν η δοκιμή του ερωτηματολογίου δείξει ότι το εκτιμώμενο ποσοστό ανταπόκρισης είναι 30% και είναι απαραίτητο να υπάρξουν 100 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια, τότε θα πρέπει να προσεγγιστούν 330 άτομα.

Προσδιορισμός **διακύμανσης** για τελικό στατιστικό προσδιορισμό μεγέθους δείγματος. Όπως παρουσιάζεται λεπτομερειακά στις ενότητες περί δειγματοληψίας, για να γίνει ακριβής προσδιορισμός του μεγέθους του δείγματος, το οποίο απαιτείται προκειμένου τα αποτελέσματα της έρευνας να έχουν την απαραίτητη ή επιθυμητή ακρίβεια, χρειάζεται να είναι γνωστή από πριν η εκτίμηση της διακύμανσης των σημαντικών μεταβλητών του ερωτηματολογίου.

Η εκτίμηση αυτή μπορεί να γίνει διαμέσου της διαδικασίας δοκιμής του ερωτηματολογίου. Όσον αφορά τη διαδικασία διεξαγωγής της δοκιμής και του ελέγχου του ερωτηματολογίου, αυτή συνίσταται στα ακόλουθα:

- **Επιλογή μικρού δείγματος**, όμοιου στη δομή και τα χαρακτηριστικά με το τελικό δείγμα της έρευνας, στο οποίο και θα γίνει η δοκιμαστική χορήγηση του ερωτηματολογίου.

Αποστολή των ερωτηματολογίων, εάν πρόκειται για ταχυδρομική έρευνα. Σε αυτή την περίπτωση θα πρέπει να εξηγείται στους ερωτωμένους ο δοκιμαστικός ελεγκτικός χαρακτήρας της χορήγησης και να τους ζητείται, εκτός από τη συμπλήρωση, να κάνουν και οποιεσδήποτε παρατηρήσεις θεωρούν σκόπιμες, σύμφωνα με αυτά που αναφέρθηκαν στις προηγούμενες παραγράφους. Είναι όμως πιθανό ο χαρακτηρισμός της προσέγγισης ως προσέγγισης δοκιμής του ερωτηματολογίου να επηρεάσει το ποσοστό ανταπόκρισης.

· **Δοκιμή με προσωπική συνέντευξη**, ανεξάρτητα απ' το αν η τελική έρευνα είναι ταχυδρομική ή προσωπική. Η δοκιμή με προσωπική συνέντευξη έχει σημαντικά πλεονεκτήματα έναντι της ταχυδρομικής, καθότι κάνει δυνατή τη διεξοδική συζήτηση και αποσαφήνιση των σημείων του ερωτηματολογίου που παρουσιάζουν πρόβλημα, καθώς και την επιτόπου δοκιμή και αξιολόγηση εναλλακτικών ερωτήσεων, κλιμάκων κ.λπ. Επιπλέον, είναι δυνατόν ο ερευνητής να εκτιμήσει τις συνθήκες που επικρατούν στον χώρο συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, καθώς και να παρατηρήσει τις αντιδράσεις του ερωτωμένου (εκφράσεις του προσώπου του, όπως απορίας, ενόχλησης, προβληματισμού, δυσπιστίας κ.λπ.), δυνατότητες που δίδουν στον ερευνητή επιπρόσθετα στοιχεία για την αξιολόγηση του ερωτηματολογίου και των συνθηκών συμπλήρωσης.[«Μέθοδοι επεξεργασίας ερωτηματολογίων», Γιάννης Παπαδημητρίου, Εκδόσεις : Παρατηρητής ,Θες/νίκη 1990]

## ΕΝΟΤΗΤΑ 9

### ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΑΛΛΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗΣ

Πριν από τη χορήγηση του ερωτηματολογίου, ταχυδρομικά, προσωπικά ή τηλεφωνικά, μπορεί να προηγηθεί αποστολή μιας εισαγωγικής επιστολής, η οποία να προλειαίνει το έδαφος για την αποστολή-χορήγηση του ερωτηματολογίου, εξηγώντας τους σκοπούς της έρευνας και ζητώντας τη συνεργασία του ερωτωμένου. Η επιστολή αυτή μπορεί να ζητά και τον καθορισμό μιας συγκεκριμένης ημερομηνίας και ώρας η οποία να είναι αμοιβαία αποδεκτή. Η προεπαφή αυτή σε πολλές περιπτώσεις δεν έχει τη μορφή επιστολής, αλλά τηλεφωνικής επικοινωνίας, και σε κάθε περίπτωση αυξάνει την προθυμία των ερωτωμένων να συνεργαστούν, αυξάνοντας έτσι το ποσοστό ανταπόκρισης.

Το μειονέκτημα της προσέγγισης αυτής είναι ότι αυξάνει τον απαιτούμενο χρόνο και τη συνολική δαπάνη διεξαγωγής της έρευνας. Είναι όμως απαραίτητη τουλάχιστον η τηλεφωνική επαφή, στο πλαίσιο ερευνών όπου οι ερωτώμενοι είναι στελέχη επιχειρήσεων ή επαγγελματίες και η χορήγηση του ερωτηματολογίου πρόκειται να γίνει με προσωπική συνέντευξη. Η συνοδευτική επιστολή συνοδεύει το ερωτηματολόγιο κυρίως σε περίπτωση ταχυδρομικής έρευνας. Και οι δύο επιστολές πρέπει να:

1. **Δημιουργούν θετική προδιάθεση στον ερωτώμενο**, ώστε να ανταποκριθεί στην έρευνα ή να συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο.
2. **Οδηγούν σε κατανόηση και αντίληψη του θέματος** και των σκοπών της έρευνας, μέχρι το σημείο που επιτρέπει η δεοντολογία και οι οδηγίες και ο σχεδιασμός της έρευνας.

3. **Απευθύνονται προσωπικά-ονομαστικά στον ερωτώμενο**, εφόσον είναι δυνατή η γνώση του ονόματος του παραλήπτη. Τα ονόματα και οι ιδιότητες τόσο του ευρύτερου κοινού όσο και των στελεχών επιχειρήσεων και επαγγελματιών είναι δυνατό να βρεθούν από εξειδικευμένες βάσεις δεδομένων, από τους τηλεφωνικούς καταλόγους, από τα μητρώα

επιστημονικών και επαγγελματικών συλλόγων κ.λπ. Είναι επίσης δυνατό να αποκτηθούν μέσω προκαταρκτικής επικοινωνίας με τις επιχειρήσεις, τους επαγγελματίες ή τα νοικοκυριά, η οποία να γίνει με μόνο σκοπό τον προσδιορισμό των ονομάτων και άλλων σχετικών στοιχείων.

4. Αναφέρονται σαφώς σε οργανισμούς ή φορείς που χρηματοδοτούν ή υποστηρίζουν την έρευνα, με εξαίρεση την περίπτωση επιχειρήσεων για τις οποίες η αποκάλυψη του ονόματός τους μπορεί να οδηγήσει σε μεροληπτικές απαντήσεις των ερωτωμένων.

5. Κάνουν «έκκληση» στις ικανότητες - γνώσεις του ερωτωμένου (εγωιστικό κίνητρο), στην ανάγκη να βοηθηθεί ο ερευνητής (αλτρουιστικό κίνητρο) και στη γενικότερη Κοινωνική χρησιμότητα της έρευνας (κοινωνικό κίνητρο). Για Παράδειγμα, σε μια έρευνα για την καινοτομικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων, εξηγήθηκε στα στελέχη των επιχειρήσεων στα οποία απεστάλη το σχετικό ερωτηματολόγιο ότι οι γνώσεις και η εμπειρία τους τα καθιστούσε μοναδική πηγή των σχετικών πληροφοριών, ότι τα αποτελέσματα της έρευνας θα συνέβαλλαν αποφασιστικά στην κατανόηση της συμβολής των ελληνικών επιχειρήσεων στην τεχνολογική ανάπτυξη της χώρας, καθώς και ότι σημαντικές προσπάθειες και πόροι είχαν ήδη καταβληθεί ή δαπανηθεί και οι οποίοι κινδύνευαν να πάνε χαμένοι εάν οι επιχειρήσεις του δείγματος δεν ανταποκρίνονταν σε ικανοποιητικά ποσοστά, γεγονός που προκαλούσε τον κίνδυνο μη ολοκλήρωσης της ερευνητικής προσπάθειας.

Στη διεθνή βιβλιογραφία αναφέρονται έρευνες που δείχνουν την αποτελεσματικότητα καθεμιάς από τις παραπάνω «εκκλήσεις», ανάλογα με τα χαρακτηριστικά των αποδεκτών. Επειδή στην ελληνική βιβλιογραφία δεν φαίνεται να υπάρχει αντίστοιχη έρευνα, η συνδυασμένη χρήση και των τριών εκκλήσεων, κατάλληλα προσαρμοσμένων στον χαρακτήρα της κάθε έρευνας, φαίνεται να αποτελεί μια συμβιβαστική αλλά ταυτόχρονα αποτελεσματική λύση.

6. Υπόσχεται τήρηση απορρήτου και ανωνυμίας . Η εγγύηση τήρησης του απορρήτου και της ανωνυμίας είναι ιδιαίτερα σημαντική στην περίπτωση της βιομηχανικής έρευνας μάρκετινγκ, όπου τα στελέχη των επιχειρήσεων που απαντούν στα ερωτηματολόγια, δίνοντας μεταξύ άλλων και απόρρητα ή ευαίσθητα στοιχεία, μπορεί να ανησυχούν για τη χρήση των στοιχείων αυτών. Το πρόβλημα αντιμετωπίζεται με μια σειρά από διαφορετικές προσεγγίσεις, όπως: Αναφορές στην υποχρέωση του ερευνητικού φορέα, σύμφωνα με τους σχετικούς νόμους και τους κώδικες δεοντολογίας, να διατηρήσει την ανωνυμία των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα και την εμπιστευτικότητα των στοιχείων που προέκυψαν.

Δέσμευση ότι τα στοιχεία της έρευνας θα παρουσιαστούν μόνο με τη μορφή στατιστικών αναλύσεων και αποτελεσμάτων συγκεντρωτικά, και όχι αναλυτικά για κάθε συμμετέχουσα επιχείρηση. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι επιχειρήσεις περιμένουν εξηγήσεις ή θέτουν ευθέως το ερώτημα σχετικά με την τύχη των ερωτηματολογίων, μετά την καταχώριση των στοιχείων σε Η/Υ. Επίσης, μπορεί να ζητήσουν τη διαβεβαίωση ότι η καταχώριση των στοιχείων στον Η/Υ δεν θα περιλαμβάνει το όνομα της επιχείρησης. Ανάλογα με την ανάγκη να τηρηθεί το μήκος της συνοδευτικής επιστολής σε λογικά επίπεδα, ο ερευνητής θα κρίνει αν δικαιολογείται η εκ των προτέρων παροχή εξηγήσεων, ως μέρος της συνοδευτικής επιστολής ή άλλης επαφής με την επιχείρηση, προτού η ίδια η επιχείρηση ζητήσει τέτοιες εξηγήσεις.

Στην τελευταία περίπτωση είναι πιθανό η επιχείρηση να αρνηθεί τη συνεργασία της στο πλαίσιο της έρευνας, χωρίς να ζητήσει περαιτέρω εξηγήσεις. Παροχή στον ερωτώμενο της δυνατότητας να απαντήσει ανώνυμα σε ταχυδρομικό φάκελο χωρίς τα στοιχεία του αποστολέα, ή ακόμη και να μη συμπληρώσει κάποιες ερωτήσεις που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην αναγνώριση της επιχείρησης, όπως π.χ. από το όνομα ενός προϊόντος μιας συγκεκριμένης υποκατηγορίας. Σε πολιτικές δημοσκοπήσεις, το ζήτημα της τήρησης ανωνυμίας αντιμετωπίζεται με τη μέθοδο της κάλπης, όπου ο ερωτώμενος, σχετικά με την πρόθεση ψήφου του, «ψηφίζει» σε μια φορητή κάλπη.



7. Προσφέρει κίνητρα, τα οποία μπορεί να είναι χρηματικά ή μη χρηματικά, προπληρωμένα ή χορηγούμενα με τη συμπλήρωση ή την επιστροφή του ερωτηματολογίου, καθώς και υλικά ή ψυχολογικά, ή συνδυασμός των προηγούμενων. Τα κίνητρα αυτά μοιάζουν σε μεγάλο βαθμό με τα κίνητρα ή τις ανταμοιβές που δίνονται στο πλαίσιο της προώθησης των πωλήσεων και μπορεί, εκτός από τη χορήγηση χρηματικών ποσών, να περιλαμβάνουν δώρα, συμμετοχή σε κληρώσεις κ.λπ. Συνήθως, τα κίνητρα αυτά είναι διαφορετικά στις καταναλωτικές από τις βιομηχανικές έρευνες.

Τα προπληρωμένα είναι κατά κανόνα πιο αποτελεσματικά, αλλά αυξάνουν και το κόστος, λόγω του ότι θα επωφεληθούν από αυτά και εκείνοι που θα αποφασίσουν να μην απαντήσουν ή θα αμελήσουν να απαντήσουν. Επιπλέον, υπάρχει ο κίνδυνος κάποιοι ερωτώμενοι να απαντήσουν πρόχειρα, με μόνο σκοπό την απόκτηση της σχετικής παροχής-κινήτρου, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση μεν του ποσοστού ανταπόκρισης, σε βάρος όμως της ποιότητας των στοιχείων που θα συλλεχθούν. Χαρακτηριστικά παραδείγματα διαφορετικών ειδών κινήτρων, με σκοπό την αύξηση της ανταπόκρισης είναι τα ακόλουθα: Η αποστολή μέσα στο ερωτηματολόγιο ενός χαρτονομίσματος, σχετικά μικρής αξίας.

Στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής μια έρευνα έχει δείξει ότι η αποστολή ενός δολαρίου μέσα στον φάκελο αυξάνει σημαντικά την ανταπόκριση, σε σύγκριση με την αποστολή του ίδιου ερωτηματολογίου χωρίς το χαρτονόμισμα. Είναι ενδιαφέρουσα η αποδεδειγμένη παρατήρηση πως η ανταπόκριση είναι μεγαλύτερη στα υψηλότερα κοινωνικοοικονομικά στρώματα σε σύγκριση με τα χαμηλότερα.

Το γεγονός αυτό από πρώτη άποψη φαίνεται παράδοξο, αλλά, σύμφωνα με τα αποτελέσματα επιπρόσθετης έρευνας σε βάθος, έχει φανεί ότι η επίδραση της χρηματικής αυτής παροχής λειτουργεί περισσότερο ψυχολογικά και λιγότερο οικονομικά. Πιο συγκεκριμένα, η προκαταβολή του ποσού δημιουργεί στον παραλήπτη του ερωτηματολογίου το αίσθημα υποχρέωσης ανταπόδοσης, η οποία εκφράζεται με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Η μη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δημιουργεί αίσθημα κατάχρησης ενός μικροποσού, για το οποίο η εναλλακτική προσέγγιση της επιστροφής του στον αποστολέα είναι πιο χρονοβόρα και πολύπλοκη από τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Όσο μικρότερο είναι το ποσό ή όσο υψηλότερο είναι το κοινωνικοοικονομικό επίπεδο του παραλήπτη, τόσο εντονότερο είναι το αίσθημα που δημιουργείται ότι η μη επιστροφή του ερωτηματολογίου ή του ίδιου του ποσού μπορεί να εκληφθεί σαν κατάχρηση.

Η αποστολή μαζί με το ερωτηματολόγιο ενός καταλόγου με φιλανθρωπικούς ή φιλοζωικούς οργανισμούς, καθώς και η παροχή της υπόσχεσης ότι, εάν επιστραφεί το ερωτηματολόγιο συμπληρωμένο, ο ερευνητικός φορέας θα κάνει παροχή ενός συγκεκριμένου ποσού, π.χ. 3Ευρω., σε οποιονδήποτε από τους φιλανθρωπικούς ή φιλοζωικούς οργανισμούς υποδείξει ο παραλήπτης, αποτελούν ένα άλλο είδος κινήτρου που αυξάνει την ανταπόκριση.

Η διάθεση ενός τέτοιου ποσού εκλαμβάνεται από τον παραλήπτη του ερωτηματολογίου ως ουσιαστικά πολύ μεγαλύτερη, όταν διατίθεται σε κάποιους τρίτους που έχουν αντικειμενικά μεγαλύτερη ανάγκη απ' ό,τι ο ίδιος ο παραλήπτης του ερωτηματολογίου, και τελικά λειτουργεί ως πολύ πιο αποτελεσματικό κίνητρο.

Αποστολή μιας συνοπτικής έκθεσης των αποτελεσμάτων της έρευνας. Το κίνητρο αυτό λειτουργεί αποτελεσματικά κυρίως στις βιομηχανικές έρευνες μάρκετινγκ και είναι τόσο αποτελεσματικότερο, όσο μεγαλύτερο είναι το ενδιαφέρον των στελεχών του δείγματος για το αντικείμενο της έρευνας.

Το ενδιαφέρον για το αντικείμενο της έρευνας αποτελεί ένα ισχυρότατο κίνητρο για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και, από αυτή την άποψη, θα πρέπει να προβάλλεται κατάλληλα στην αρχή της συνοδευτικής επιστολής. Σε σχέση με το κίνητρο αυτό, πρόβλημα μπορεί να προκληθεί από την ταυτόχρονη επιθυμία του παραλήπτη του ερωτηματολογίου να απαντήσει ανώνυμα στο ερωτηματολόγιο, αλλά και να γνωστοποιήσει το γεγονός ότι ανταποκρίθηκε θετικά, προκειμένου να του αποσταλεί η συνοπτική έκθεση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Στην περίπτωση αυτή, μπορεί να ζητηθεί από το ερωτώμενο στέλεχος να στείλει σε έναν φάκελο χωρίς αποστολέα,

ανώνυμα, το συμπληρωμένο ερωτηματολόγιο, και σε έναν ξεχωριστό φάκελο τα στοιχεία του με την ένδειξη ότι επιθυμεί την αποστολή της συνοπτικής έκθεσης.

## ΕΝΟΤΗΤΑ 10

### ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΕΠΗΡΕΑΣΟΥΝ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ

#### 10Α. Τηλεφωνικές και προσωπικές έρευνες

[«Τρόπος συγγραφής μιας επιστημονικής έρευνας», Τσιμπούκη, Κ.Κ., 1986, Αθήνα: Εκδόσεις Έρευνα]

· **Ποσοστά παρουσίας** των ερωτωμένων στους οποίους στοχεύει η έρευνα στον τόπο και τον χρόνο διεξαγωγής της, π.χ. ποσοστά ανδρών που βρίσκονται στην κατοικία τους κατά τις πρωινές ώρες. Αριθμός επαναληπτικών προσπαθειών επαφής με τους ερωτωμένους. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός επαναληπτικών προσπαθειών επαφής, τόσο μεγαλύτερη είναι και η πιθανότητα να πραγματοποιηθεί η συνέντευξη. Η προσέγγιση αυτή ακολουθείται κυρίως σε βιομηχανικές έρευνες μάρκετινγκ, όπου η συμμετοχή συγκεκριμένων στελεχών ή η αντιπροσώπευση ορισμένων επιχειρήσεων στο δείγμα της έρευνας θεωρείται απαραίτητη, για λόγους αντιπροσωπευτικότητας ή εξισορρόπησης των διαφορετικών ομάδων συμμετεχόντων, ή εξαιτίας της μεγάλης σημασίας ή της συμμετοχής μιας συγκεκριμένης επιχείρησης σε έναν συγκεκριμένο κλάδο ή, ακόμη, και στο σύνολο της βιομηχανικής ή εμπορικής δραστηριότητας της χώρας.

Περίοδος διεξαγωγής της έρευνας και ημέρα και ώρα προσέγγισης των ερωτωμένων. Είναι φανερό ότι η διεξαγωγή μιας τουριστικής έρευνας κατά τους χειμερινούς μήνες θα οδηγήσει εκ των πραγμάτων σε χαμηλή ανταπόκριση των τουριστών, οι οποίοι έρχονται στην Ελλάδα με κύριο σκοπό την κολύμβηση στις ελληνικές θάλασσες, ή ακόμη και σε μηδενική ανταπόκριση τέτοιων τουριστών. Επίσης, η κατ'οίκον προσέγγιση του ευρύτερου κοινού κατά τους καλοκαιρινούς μήνες θα οδηγήσει σε περιορισμένη ανταπόκριση ορισμένων νεότερων ηλικιών του πληθυσμού, ή σε αυξημένη συμμετοχή αυτών που για συγκεκριμένους λόγους δεν μπόρεσαν να κάνουν διακοπές σε κάποιους συγκεκριμένους μήνες.

Τέλος, η έρευνα μεταξύ οικονομικών διευθυντών επιχειρήσεων, κατά την περίοδο που οι επιχειρήσεις αυτές κλείνουν ισολογισμούς, μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένο αριθμό αρνήσεων λόγω του φόρτου εργασίας. Όσον αφορά την ώρα και την ημέρα διεξαγωγής μιας έρευνας, έχει παρατηρηθεί ότι, ανάλογα με τον κοινό στόχο και τη μέθοδο συλλογής στοιχείων, διαφορετικές μέρες της εβδομάδας και ώρες της ημέρας οδηγούν σε μεγαλύτερη και προθυμότερη ανταπόκριση.

Ποικιλία πιθανών λόγων άρνησης ανταπόκρισης. Οι λόγοι αυτοί μπορεί να συνδέονται με την ευαισθησία ή το ενδιαφέρον του θέματος, το μέγεθος του ερωτηματολογίου, την πολυπλοκότητα και τη δυσκολία των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου και τις ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν στον τόπο και τον χρόνο διεξαγωγής της έρευνας. Όσοι περισσότεροι από τους προηγούμενους παράγοντες παρουσιάζονται σε συνδυασμό, τόσο περισσότερο το ποσοστό αρνήσεων ανταπόκρισης θα τείνει να αυξάνεται.

**·Ο τρόπος προσέγγισης** που χρησιμοποιεί ο ερευνητής για να πλησιάσει τον ερωτώμενο, καθώς και τα εξωτερικά χαρακτηριστικά και τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας του ερευνητή σε σχέση με αυτά του ερωτωμένου. Πιο συγκεκριμένα, στις προσωπικές συνεντεύξεις παίζει ρόλο το παρουσιαστικό του ερευνητή, ενώ στις τηλεφωνικές συνεντεύξεις ο τόνος, η χροιά και άλλα χαρακτηριστικά της φωνής του. Επίσης, παίζει ρόλο το φύλο του ερευνητή: είναι γεγονός ότι οι γυναίκες-ερευνητές εμπνέουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη και αποκτούν ευκολότερη πρόσβαση τόσο σε νοικοκυριά όσο και σε επιχειρήσεις.

Τα πρώτα σχόλια και οι εισαγωγικές παρατηρήσεις του ερευνητή καθώς και οι πρώτες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Ιδιαίτερα στις τηλεφωνικές συνεντεύξεις είναι σημαντικό οι πρώτες ερωτήσεις να μην απαντώνται μονολεκτικά, π.χ. με ένα <ΝΑΙ> ή ένα <ΟΧΙ>, αλλά να εμπλέκουν τον ερωτώμενο στη διαδικασία της θετικής ανταπόκρισης μέσω ερωτήσεων που μπορούν να απαντηθούν μόνο περιγραφικά. Γενικότερα, πολιτιστικοί, κλιματολογικοί, κοινωνιολογικοί και τεχνολογικοί παράγοντες. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν:

- **Η άρνηση ορισμένων ηλικιωμένων** γυναικών, που κατοικούν σε απομακρυσμένα χωριά, να απαντήσουν σε οποιοσδήποτε ερωτήσεις χωρίς την παρουσία ή τη συγκατάθεση των συζύγων τους ακραίες ή ξαφνικές μεταβολές των κλιματολογικών συνθηκών, που μπορεί να αποτρέψουν τη διεξαγωγή προσωπικών συνεντεύξεων στο ύπαιθρο ή να οδηγήσουν στην απότομη διακοπή τους.

- **Αύξηση της εγκληματικότητας**, η οποία οδηγεί σε διστακτικότητα, καχυποψία και γενικότερη εσωστρέφεια του ευρύτερου κοινού και, συνακόλουθα, σε περιορισμό της κατ' οίκον ή της τηλεφωνικής πρόσβασης, ιδιαίτερα σε σχέση με την ανάπτυξη τεχνολογικών συστημάτων ελέγχου και φραγής, πχ. κλειστά κυκλώματα ελέγχου των εισόδων των κατοικιών ή πολυκατοικιών, αναγνώριση κλήσεων σε τηλεφωνικές συνδέσεις κ.λπ.· περιορισμένο τηλεφωνικό δίκτυο ή μικρός αριθμός τηλεφωνικών συσκευών, ανά 1.000 κατοίκους, σε ορισμένες περιοχές· ανάπτυξη νέων μεθόδων επικοινωνιών και τηλεπικοινωνιών, όπως φαξ, κινητή τηλεφωνία, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο κτλ., οι οποίες δημιουργούν νέες δυνατότητες εναλλακτικής επαφής με τους ερωτωμένους και πρόσβασης σε αυτούς, π.χ. μέσω τηλεφωνικών εκτροπών· εμπλουτισμός παλαιών και ανάπτυξη νέων ηλεκτρονικών βάσεων δεδομένων.

- **Η συχνότητα προσέγγισης** του ευρύτερου κοινού ή συγκεκριμένων ομάδων ενδιαφέροντος για συμμετοχή σε έρευνες. Αυτό οδηγεί σε κάποιου είδους κόπωση τους ερωτωμένους, οι οποίοι ή αρνούνται να ανταποκριθούν και να συμμετάσχουν ή ζητούν μεγαλύτερα χρηματικά ή άλλου είδους κίνητρα. Αυτός ο παράγοντας μπορεί να εκτιμηθεί με βάση το ποσοστό ενός τυχαίου δείγματος του ευρύτερου κοινού, το οποίο προσεγγίστηκε για συμμετοχή σε έρευνα τουλάχιστον μία φορά κατά τον τελευταίο μήνα, εξάμηνο, χρόνο κ.λπ.

Ιδιαίτερο πρόβλημα προκύπτει με πολύ μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες συνήθως συμπεριλαμβάνονται στον κατάλογο επιχειρήσεων που πρέπει να προσεγγιστούν στο πλαίσιο των περισσότερων βιομηχανικών ερευνών κλαδικού ή διακλαδικού τύπου.

Το πρόβλημα αυτό στην Ελλάδα δεν έχει φτάσει ακόμη στα επίπεδα άλλων χωρών της Ευρώπης ή της Αμερικής, με πιο μακρόχρονη παράδοση σε έρευνες τέτοιου είδους και, επομένως, με εμφάνιση συμπτωμάτων ερευνητικού κορεσμού νωρίτερα σε σύγκριση με την Ελλάδα. Αυξανόμενη σύγχυση και επιφυλακτικότητα, εξαιτίας προσπαθειών πώλησης προϊόντων, ιδιαίτερα από επιχειρήσεις που δεν δεσμεύονται από τους σχετικούς κώδικες δεοντολογίας ή εκμεταλλεύονται κενά της κείμενης νομοθεσίας και χρησιμοποιούν την έρευνα μάρκετινγκ ως πρόσχημα προκειμένου να δημιουργήσουν επαφές και πρόσβαση, με σκοπό την προσωπική ή τηλεφωνική πώληση, ή -τη δημιουργία αρχείων με προσωπικά ή άλλα στοιχεία των ερωτωμένων για μελλοντική αξιοποίησή τους στο πλαίσιο σχετικών προσπαθειών πώλησης.

### **10B. Ταχυδρομικές έρευνες**

Το μέγεθος του ερωτηματολογίου επηρεάζει τα ποσοστά ανταπόκρισης στις ταχυδρομικές έρευνες, χωρίς οι διαφορές να είναι αισθητές, αν πρόκειται μόνο για οριακές μεταβολές - αυξομειώσεις του μεγέθους του ερωτηματολογίου.

Οι διαφορές στα αντίστοιχα ποσοστά ανταπόκρισης είναι σαφείς και σημαντικές. Εάν κανείς συγκρίνει την ανταπόκριση ανάμεσα π.χ. σε ένα απαντητικό κουπόνι με μία ή δύο ερωτήσεις και σε ένα πολυσέλιδο ερωτηματολόγιο.

Η συμβατική μέτρηση του μεγέθους ενός ερωτηματολογίου με βάση τον αριθμό των σελίδων ή -τον αριθμό των ερωτήσεων μπορεί να μην αντιπροσωπεύει πλήρως τον χρόνο που απαιτείται για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Αυτή εξαρτάται, μεταξύ άλλων, από την πολυπλοκότητα του ερωτηματολογίου, την πυκνότητα και τον τύπο των ερωτήσεων, τα είδη και τις υποδιαίρεσεις των κλιμάκων καθώς και τη συνακόλουθη συνολική

ποσότητα των στοιχείων που μπορεί να αντληθούν μέσα από το ερωτηματολόγιο για δεδομένο αριθμό σελίδων και ερωτήσεων.

• **Τα φυσικά χαρακτηριστικά** του ερωτηματολογίου, όπως το μέγεθος και το χρώμα του χαρτιού, ο τύπος, το μέγεθος και το χρώμα της γραμματοσειράς, η εκτύπωση στη μία ή και στις δύο όψεις κάθε σελίδας, η συρραφή με τη μορφή τευχιδίου ή φυλλαδίου και η προσθήκη άλλων δημιουργικών ή εποπτικών στοιχείων που μπορεί να επηρεάσουν την ανταπόκριση μέσω τη θετικής προδιάθεσης και της ευχάριστης εικόνας που δημιουργούν, αλλά και λόγω της συμβολής τους στη μεγαλύτερη λειτουργικότητα του ερωτηματολογίου και την εργονομική αποτελεσματικότητα της διαδικασίας συμπλήρωσης. Επηρεάζουν όμως ουσιαστικά τον απαιτούμενο χρόνο σχεδιασμού του ερωτηματολογίου, καθώς και το κόστος εκτύπωσης και ταχυδρόμησης.

Για παράδειγμα, σε σχέση με το τελευταίο, η εκτύπωση στη μία όψη της σελίδας ή χρήση μεγαλύτερης γραμματοσειράς αυξάνουν τον αριθμό των σελίδων και, επομένως, το κόστος του χαρτιού, το βάρος του ερωτηματολογίου και, ως εκ τούτου, το κόστος ταχυδρόμησης. Αντίθετα, η σμίκρυνση του ερωτηματολογίου και η χρήση μικρότερου μεγέθους σελίδας μπορούν να οδηγήσουν σε οικονομίες από την προμήθεια μικρότερου μεγέθους φακέλων κ.λπ.

Οι εξοικονομήσεις αυτές μπορεί να είναι σημαντικές σε περίπτωση μεγάλου αριθμού αποστέλλομενων ερωτηματολογίων ή μικρών περιθωρίων κέρδους για τον φορέα που έχει αναλάβει τη διεξαγωγή της έρευνας και, ιδιαίτερα, για φοιτητές που χρησιμοποιούν ταχυδρομικές έρευνες ως μέρος των διπλωματικών, μεταπτυχιακών ή διδακτορικών, εργασιών τους. Όμως, ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται στο να μη γίνεται κατάχρηση εικαστικών και δημιουργικών στοιχείων, τα οποία μπορεί να κάνουν το ερωτηματολόγιο να μοιάζει περισσότερο με διαφημιστικό φυλλάδιο και λιγότερο με ερωτηματολόγιο.

Σε σχέση με αυτό το σημείο, κατά τα τελευταία χρόνια παρατηρείται, κυρίως στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής όπου η χρήση ταχυδρομικών ερευνών είναι πολύ μεγαλύτερη απ' ό,τι στην Ελλάδα, η τάση χρήσης φακέλων και



ερωτηματολογίων που μοιάζουν περισσότερο με αλληλογραφία ή όρμες δημόσιων υπηρεσιών και οργανισμών.

Αυτό έχει πρώτιστα ως σκοπό τη δημιουργία εντυπώσεων μεγαλύτερης επιστημότητας και σοβαρότητας της έρευνας, χωρίς να αποκλείεται σε ορισμένες περιπτώσεις και η πρόθεση παραπλάνησης ορισμένων παραληπτών και η άσκηση σε αυτούς κάποιας μορφής ψυχολογικής πίεσης για να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο, πρακτική που δημιουργεί αρκετά ερωτήματα δεοντολογίας.

Σε αντίθεση με την πρόσφατη πρακτική που αναφέρθηκε παραπάνω, μακροχρόνιες έρευνες έχουν δείξει ότι η χρήση γραμματοσήμων αντί για «μηχανική» σφραγίδα γραμματοσήμανσης του ταχυδρομείου, στον αποστελλόμενο φάκελο, οδηγεί σε ουσιαστική αύξηση της ανταπόκρισης των ταχυδρομικών ερευνών.

Αυτό φαίνεται να συμβαίνει λόγω της δημιουργίας εντύπωσης «προσωπικής αλληλογραφίας» και της ευκολότερης διάκρισης του φακέλου μεταξύ ενός πλήθους φακέλων, τους οποίους ο παραλήπτης μπορεί να λαμβάνει καθημερινά, αρκετούς από τους οποίους μπορεί να πετάει χωρίς καν να τους ανοίγει. Αντίστοιχα, η ανταπόκριση αυξάνεται σημαντικά, εάν υπάρχουν επικολλημένα γραμματόσημα και στον εσώκλειστο απαντητικό φάκελο, αντί για το σύστημα καταβολής του τέλους από τον παραλήπτη. Σε κάθε περίπτωση, ο σχεδιαστής της έρευνας, προκειμένου να κάνει την επιλογή του, θα πρέπει να σταθμίσει το όφελος από την αύξηση της ανταπόκρισης σε σχέση με την επιπρόσθετη προσπάθεια, χρόνο και κόστος επικόλλησης των γραμματοσήμων στους φακέλους, ιδιαίτερα αν πρόκειται για μεγάλου μεγέθους ταχυδρομική.

Ειδικότερα, σε σχέση με την επικόλληση γραμματοσήμων στους απαντητικούς φακέλους, θα πρέπει να λάβει υπόψη του ότι σε περίπτωση χαμηλής ανταπόκρισης, π.χ. 10%, τα γραμματόσημα στο υπόλοιπο 90% των απαντητικών φακέλων θα πάνε χαμένα και ότι ίσως να είναι πιο αποτελεσματική σε αυτή την περίπτωση η χρήση συστήματος πληρωμής

τέλους από τον παραλήπτη ή η χρήση των σχετικών πόρων για τη χρηματοδότηση άλλου είδους κινήτρων.

Αποστολή υπενθυμίσεων: αυτές αυξάνουν δραματικά την ανταπόκριση (καί το κόστος). Μπορεί να είναι τηλεφωνικές και να προσφέρουν τη δυνατότητα μέτρησης του σφάλματος μη ανταπόκρισης.

## ΣΥΝΟΨΗ

Ο σχεδιασμός και η κατασκευή του ερωτηματολογίου αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα στάδια της διαδικασίας σχεδιασμού μιας πρωτογενούς έρευνας μάρκετινγκ. Το ερωτηματολόγιο αποτελεί ερευνητικό όργανο μέτρησης και, για τον λόγο αυτόν, η κατασκευή του θα πρέπει να ακολουθεί μια σειρά από κανόνες και τεχνικές και θεματολογικές προδιαγραφές, οι οποίες να εξυπηρετούν όσο το δυνατόν καλύτερα τους στόχους της έρευνας και να ανταποκρίνονται στις ποσοτικές και ποιοτικές απαιτήσεις των στοιχείων που θα συλλεχθούν.

Οι προδιαγραφές αυτές απορούν, μεταξύ άλλων, το θεματολογικό περιεχόμενο του ερωτηματολογίου, τη σειρά και το είδος των ερωτήσεων, μέχρι και την επιλογή των κατάλληλων λέξεων και της αρμόζουσας διατύπωσης-σύνταξης που θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν. Περιλαμβάνουν, επίσης, την επιλογή των κατάλληλων απαντητικών κλιμάκων μέτρησης, μεταξύ μιας εκτενούς ποικιλίας κλιμάκων, όπως κλίμακες σημαντικού διαφορικού, Λίκερτ, Στάπελ κ.ά. Ιδιαίτερη προσοχή απαιτείται στη ίδρυση και τον τύπο της μέτρησης που υιοθετείται, μέσω της επιλογής διαφόρων κλιμάκων ή ερωτήσεων: κατά πόσο δηλαδή μια κλίμακα θεωρείται λόγου, διαστήματος, τάξης ή ονοματική, καθότι καθεμιά από αυτές προσφέρει διαφοροποιημένη ποσότητα και ποιότητα πληροφόρησης και επιπλέον θέτει περιορισμούς και απαιτεί ιδιαίτερους χειρισμούς όσον αφορά την επιλογή και χρήση της κατάλληλης μεθόδου ή μεθόδων στη φάση της ανάλυσης δεδομένων.

Οι έρευνες είναι καθαρά επιστημονικής φύσης και συνδέονται με την πραγματοποίηση της διερευνητικής διαδικασίας, στο βαθμό που το νοηματικό σχήμα καθορίζει την οργανική τους αξία.

Μια έρευνα πάνω στις γνώμες –μας μαθαίνει ο Αl.Touraine- φέρνει , πράγματι, αυτούς τους οποίους απευθύνεται , σε μία θέση εξαιρετικά ιδιαίτερη: ένας ερευνητής , άγνωστο πρόσωπο, ξένο στο χώρο εργασίας ή κατοικίας , θέτει ερωτήσεις σ'έναν άνθρωπο, τον οποίο αυτή η πρόσωπο με πρόσωπο συζήτηση και ο προκαλούμενος στοχασμός απομακρύνουν κατά πολύ από το περιβάλλον του και τα καθημερινά του προβλήματα(A.Touraine, In Esprit, Mai 1956:« L'έvolution de la conscience ouvrière et l'idée socialiste»)

# ΜΕΡΟΣ Β'

## Σχεδιασμός έρευνας στη πράξη

- n **Βήμα 1ο:** Καθορισμός περιεχομένου έρευνας
- n **Βήμα 2ο:** Συλλογή δεδομένων:  
Μέθοδος Συλλογής Πρωτογενών Δεδομένων με χρήση Δομημένου Ερωτηματολογίου
- n **Βήμα 3ο:** Ανάλυση δεδομένων και παρουσίαση αποτελεσμάτων

### Ανάπτυξη Ερωτηματολογίου\*

- n Μελέτη βιβλιογραφίας με στόχο τον καθορισμό των κύριων μεταβλητών για την ανάλυση των αναγκών των Τουριστικών Επιχειρήσεων.
- n Δημιουργία προσχεδίου.
- n Διεξαγωγή πιλοτικής έρευνας.
- n Δημιουργία τελικού ερωτηματολογίου.
- n Αποστολή ερωτηματολογίου με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο(e-mail).

\*Το πρότυπο ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο παράρτημα Α.

## **Ενότητες Ερωτηματολογίου**

- A. Γενικές πληροφορίες για την εταιρεία
- B. Χαρακτηριστικά του Διευθυντή ανθρωπίνων Πόρων
- Γ. Η ηγεσία στην πράξη

## **Καθορισμός Δείγματος**

- n Μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και αλυσίδες στην Αττική καθώς και ορισμένες της επαρχίας.
- n Στην έρευνα συμμετείχαν μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις , αρκετές εκ των οποίων μέλη πολυεθνικών εταιρειών,
- n Τελικά, συνελέγησαν 18 ερωτηματολόγια από τα οποία και τα 18 χρησιμοποιήθηκαν στην ανάλυση.

# **Αποτελέσματα**



## Α. Χαρακτηριστικά Δείγματος

Καθεστώς Ιδιοκτησίας της Εταιρείας	Ποσοστό %
Ανεξάρτητη	9%
Μέλος Ελληνικού Ομίλου	16%
Θυγατρική πολυεθνικής	75%

Ποιοί είναι οι κυριότεροι ανταγωνιστές της εταιρείας σας;	Ποσοστό %
Ελληνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται μόνο στην Ελλάδα.	47%
Ελληνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και στο εξωτερικό	7%
Ξένες Επιχειρήσεις	45%

- Ø Το 86% των εταιρειών θα χαρακτήριζαν τον ανταγωνισμό που αντιμετωπίζουν από εταιρείες στην Ελλάδα πάρα πολύ έντονο και στο Εξωτερικό πολύ έντονο. Ενώ το υπόλοιπο ποσοστό θα χαρακτήριζε τον ανταγωνισμό και στις δύο περιπτώσεις αρκετά έντονο.
- Ø Το μεγαλύτερο ποσοστό των τουριστικών επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα έχουν ιδρυθεί μετά το 1960.
- Ø Ο Μ.Ο. των εργαζομένων που απασχολούν οι επιχειρήσεις είναι 300 άτομα προσωπικό.

## B. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

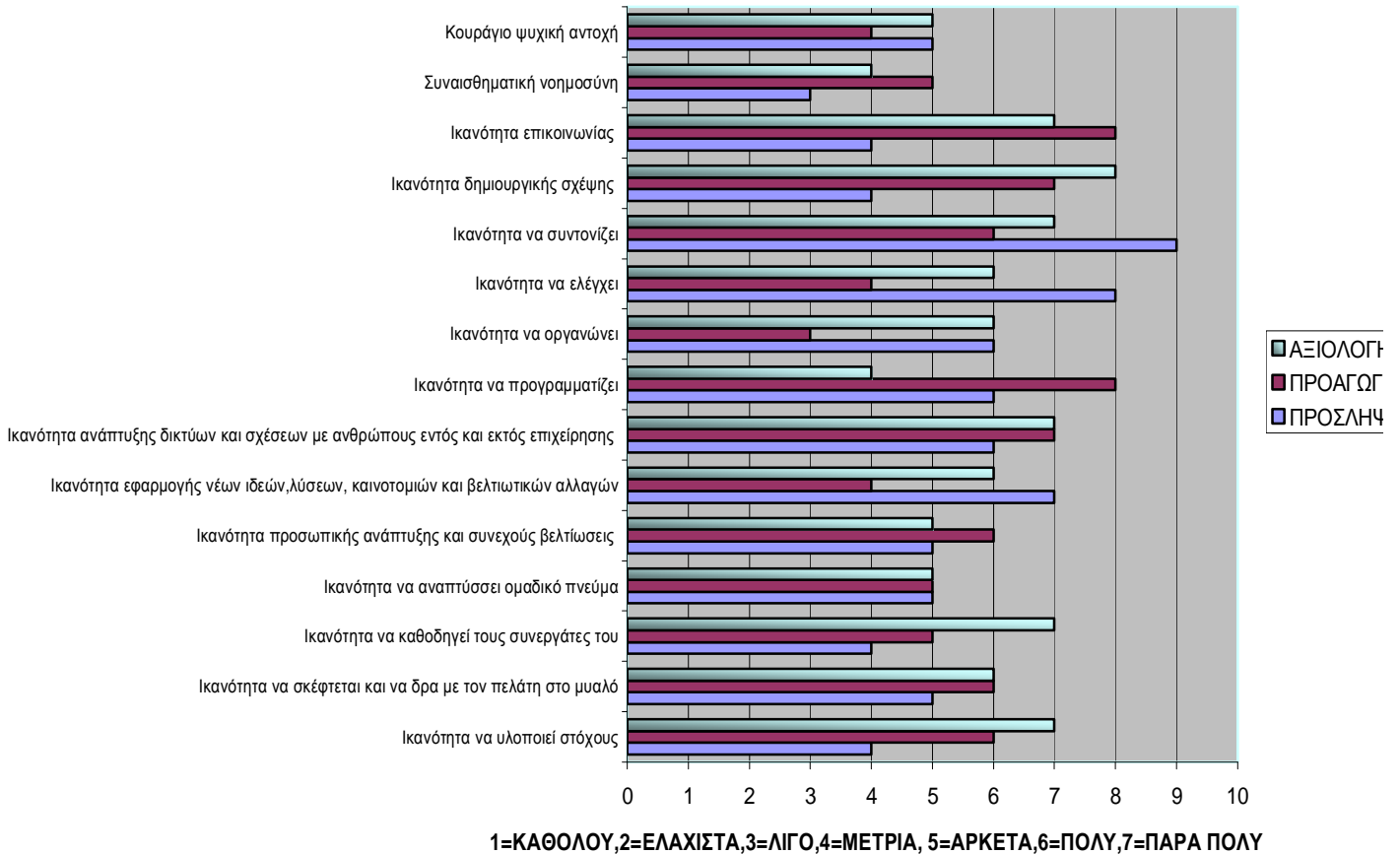
Υπάρχει ξεχωριστή Διευθυνση Ανθρωπίνων Πόρων στην εταιρεία σας;	Ποσοστό %
Ναι	92%
Όχι	8%

Είδη διεθνούς εμπειρίας	Ποσοστό %
Σπουδές στο εξωτερικό	29%
Συμμετοχή σε διεθνή συνέδρια	25%
Επαγγελματικά ταξίδια στο εξωτερικό	67%
Εργασία άνω του εξαμήνου στο εξωτερικό	10%
Τουλάχιστον μια φορά την εβδομάδα επικοινωνία με ξένους συναδέλφους, τηλεφωνικά και με e-mail	59%

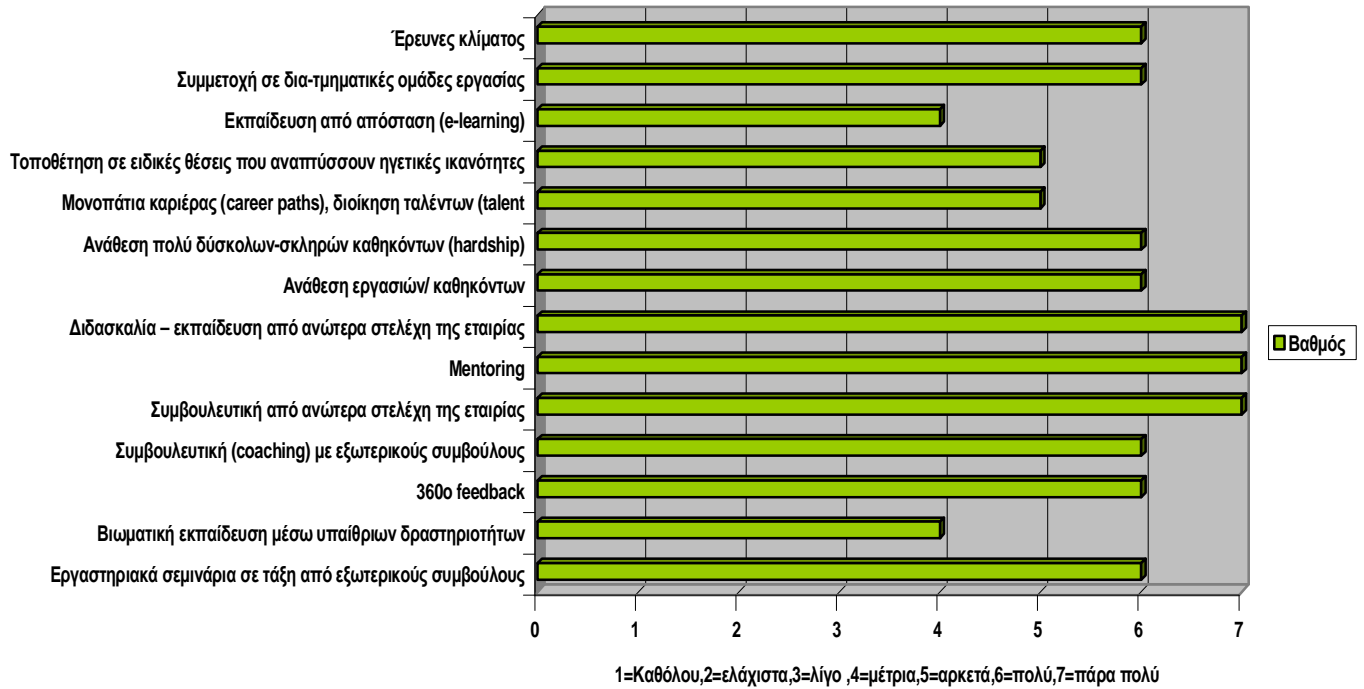
Ακαδημαϊκό Υπόβαθρό	Ποσοστό %
Απολυτήριο Λυκείου	0%
Πτυχίο ΑΕΙ, ΤΕΙ	21%
Master σε άλλο τομέα εκτός από τη Διοίκηση Επιχειρήσεων	53%
MBA	6%
Master στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων/ Εργασιακές Σχέσεις	20%

## Γ. Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ

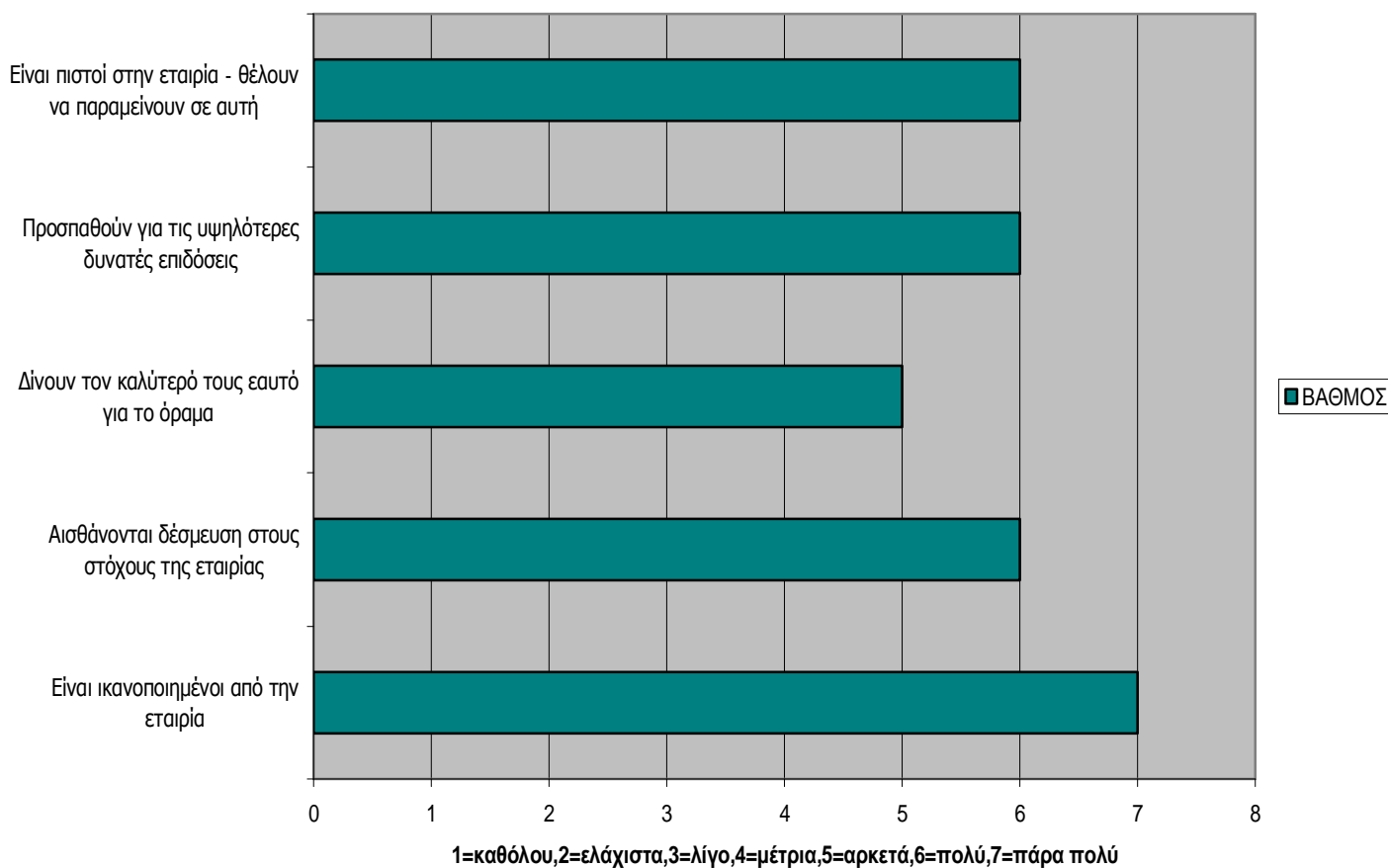
### ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΠΟΥ ΑΠΟΤΕΛΟΥΝ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΛΗΨΗ, ΠΡΟΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ



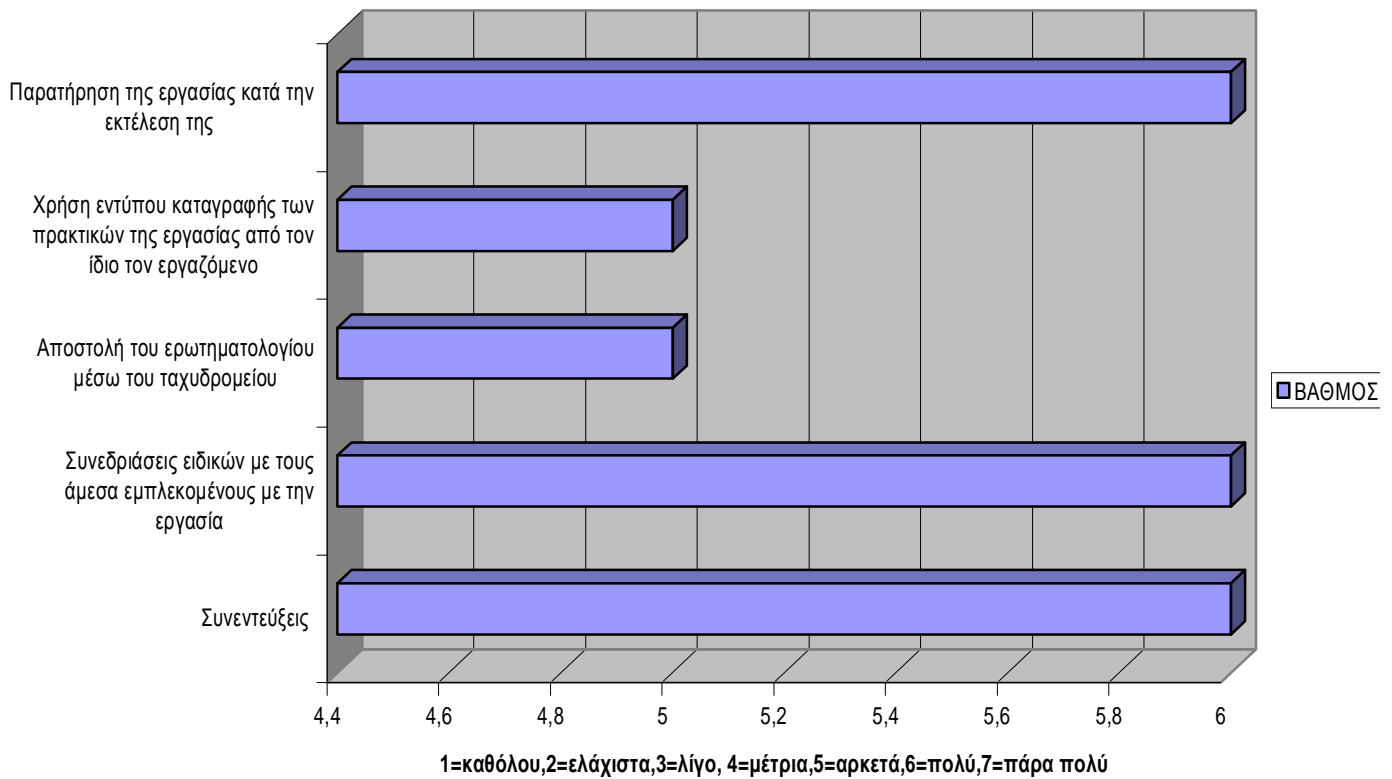
Σε ποίο βαθμό χρησιμοποιούνται οι παρακάτω τεχνικές συστηματικά για την ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων των στελεχών



### Σε ποίο βαθμό οι παρακάτω προτάσεις αντιπροσωπεύουν τους εργαζομένους :



Σε ποίο βαθμό οι παρακάτω τρόποι βοηθούν στη συλλογή πληροφοριών σχετικά με την αλάυση εργασίας των εργαζομένων



## Περαιτέρω αποτελέσματα της έρευνας ....

- Το μέσο ετήσιο ποσοστό αποχώρησης εργαζομένων (turnover) στις εταιρείες είναι στο 2%, και στο τουριστικό κλάδο είναι στο 30%.
- Το 72,3% των επιχειρήσεων κάνει συστηματική συλλογή, αξιολόγηση και οργάνωση πληροφοριών που αφορούν την εκτέλεση εργασίας των εργαζομένων της κάθε 6 μήνες , ενώ το 27,7% κάθε 1 χρόνο.
- Στις τουριστικές επιχειρήσεις η εκπαίδευση των εργαζομένων γίνεται συνήθως κάθε 6 μήνες , υπάρχουν όμως και επιχειρήσεις που απασχολούν μικρότερο αριθμό ατόμων από 300 και οι οποίες εκπαιδεύουν το προσωπικό τους 1 φορά το χρόνο.
- Τα θέματα στα οποία εκπαιδεύεται πιο συχνά το προσωπικό των επιχειρήσεων είναι η εξέλιξη της τεχνολογίας , οι τεχνικές διοίκησης καθώς η οργάνωση του χρόνου (Time management ).
- Οι δυσκολίες ή περιορισμοί που αντιμετωπίζονται πιο συχνά στην εκπαίδευση των εργαζομένων είναι η έλλειψη διαθέσιμου χρόνου, ιδιαίτερα όταν η εκπαίδευση γίνεται σε ώρες εκτός εργασίας.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στην έρευνα πήραν μέρος κυρίως τουριστικές επιχειρήσεις μέλη πολυεθνικών εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον ευρύτερο τομέα του τουρισμού σε πολλές χώρες ανά το κόσμο. Δεν «νιώθουν» έντονο ανταγωνισμό από ελληνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και στο εξωτερικό αλλά από ελληνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται κυρίως στη Ελλάδα καθώς και από ξένες επιχειρήσεις. Σίγουρα το μόνο που τους ενδιαφέρει είναι η δραστηριοποίηση που έχουν οι ανταγωνίστριες εταιρείες μέσα στην ίδια τους τη χώρα τους.

Σχεδόν όλες οι παραπάνω επιχειρήσεις διαθέτουν ξεχωριστή διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων όπου οι διευθυντές που στελεχούν αυτά τα τμήματα είναι άτομα που έχουν κάνει και εξακολουθούν να κάνουν ταξίδια στο εξωτερικό, συμμετέχουν σε διεθνή συνέδρια και έχουν συχνή επικοινωνία με με συνεργάτες τους στο εξωτερικό. Αυτό είναι κάτι που τους κάνει πιο ανταγωνιστικούς στο χώρο τους και σίγουρα ισάξιους με τους ομόλογους τους στις υπόλοιπες χώρες.

Οι ηγετικές ικανότητες που αποτελούν κριτήρια για την πρόσληψη, προαγωγή καθώς και για την αξιολόγηση των στελεχών είναι κυρίως οι ικανότητες που έχει ένα άτομο να συντονίζει, να ελέγχει και να προγραμματίζει. Η ικανότητα της επικοινωνίας είναι επίσης ένα πολύ σημαντικό κριτήριο, ιδιαίτερα για τα άτομα που έρχονται σε επικοινωνία και επαφή ιδιαίτερα με πελάτες και προμηθευτές. Επίσης ένα άλλο πολύ σημαντικό κομμάτι είναι η ικανότητα που έχει κάποιος να αναπτύσει και να βελτιώνει τις σχέσεις της εταιρείας με ανθρώπους εντός και εκτός της επιχείρησης, κυρίως για το προσωπικό που ασχολείται με τις πωλήσεις και τις δημόσιες σχέσεις της επιχείρησης.

Η ικανότητα δημιουργικής σκέψης, να μπορεί δηλαδή κάποιος να έχει νέες ιδέες καθώς να μπορεί να σκέφτεται και να δρα με τον πελάτη στο μυαλό του και όχι με την επιχείρηση είναι στοιχεία που βοηθούν στην αξιολόγηση και συνεπώς στην προαγωγή των στελεχών. Μέσα από την έρευνα τονίστηκε επίσης ότι η συναισθηματική νοημοσύνη, το κουράγιο/ψυχική αντοχή καθώς και η ανάγκη που διαθέτουν κάποια άτομα προσωπικής ανάπτυξης και συνεχούς βελτίωσης είναι παράγοντες που επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό την προαγωγή του ατόμου.

Οι **τρεις τεχνικές** που χρησιμοποιούνται συστηματικά για την **ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων των στελεχών είναι οι εξής** : (α) Η διδασκαλία καθώς και η εκπαίδευση από ανώτερα στελέχη της επιχείρησης, (β) Το Mentoring ένα είδος συμβουλευτικής μεθόδου και τέλος (γ) η καθαρά συμβουλευτική τεχνική που πραγματοποιείται και αυτή από ανώτερα στελέχη της εταιρείας. Να σημειώσουμε βέβαια ότι αυτές δεν είναι οι μόνες τεχνικές που χρησιμοποιούνται περισσότερο, υπάρχουν και άλλες όπως τα εργαστηριακά σεμινάρια σε τάξη από εξωτερικούς συμβούλους της



επιχείρησης , η ανάθεση εργασιών και καθηκόντων καθώς και η συμμετοχή σε δια-τμηματικές ομάδες εργασίας.

Όσον αφορά τους εργαζομένους , το μεγαλύτερο ποσοστό είναι πάρα πολύ ευχαριστημένοι από την εταιρεία που εργάζονται, γι αυτό το λόγο άλλωστε παραμένουν και εργάζονται στη συγκεκριμένη επιχείρηση. Ένα επίσης μεγάλο ποσοστό αισθάνεται δέσμευση στους στόχους που έχει θέσει η εταιρεία και προσπαθούν για τις υψηλότερες δυνατές επιδόσεις τους.

Ένα άλλο πολύ σημαντικό κομμάτι που αναλύθηκε μέσα από την έρευνα είναι **οι τρόποι που βοηθούν στη συλλογή πληροφοριών σχετικά με την ανάλυση εργασίας των εργαζομένων**. Οι **τρεις** κυριότεροι τρόποι είναι οι εξής: **α)** Η παρατήρηση της εργασίας κατά την εκτέλεση της , **β)** οι συνεντεύξεις που γίνονται ανά διαστήματα (περίπου ανά εξάμηνο) και τέλος **γ)** οι συνεδριάσεις ειδικών με τους άμεσα εμπλεκόμενους με την εργασία. Υπάρχουν βέβαια και άλλοι τρόποι όπως η χρήση εντύπου καταγραφής των πρακτικών της εργασίας από τον ίδιο τον εργαζόμενο, είναι κάτι όμως που δεν το συναντάμε αρκετά συχνά στις εταιρείες.

Συμπερασματικά λοιπόν, το **σημαντικότερο στοιχείο** που προκύπτει από την έρευνα είναι ότι οι **δυσκολίες ή περιορισμοί** που αντιμετωπίζονται πιο συχνά στην εκπαίδευση των εργαζομένων είναι η **έλλειψη διαθέσιμου χρόνου**, ιδιαίτερα όταν η εκπαίδευση γίνεται σε ώρες εκτός εργασίας. Εκεί παρατηρείται μεγάλη απουσία στελεχών καθώς έχουν και άλλες υποχρεώσεις και μην ξεχνάμε ότι ο χρόνος εκτός εργασίας είναι περιορισμένος. Γι αυτό το λόγο οι επιχειρήσεις προτιμούν να αφιερώνουν ορισμένο χρόνο από τις ώρες ή και μέρες της εργασίας.

Τα **θέματα** στα οποία δίνεται ιδιαίτερη βάση για την εκπαίδευση του προσωπικού είναι η **εξέλιξη της τεχνολογίας και της πληροφορικής , οι τεχνικές διοίκησης καθώς και η οργάνωση του χρόνου ( Time Management)**.

Στις επιχειρήσεις που πήραν μέρος στην έρευνα η **εκπαίδευση των εργαζομένων** γίνεται συνήθως κάθε **6 μήνες**, υπάρχουν όμως και επιχειρήσεις που απασχολούν μικρότερο αριθμό ατόμων από 300 και οι οποίες εκπαιδεύουν το προσωπικό τους μια φορά το χρόνο.

**Αυτό που μας δείχνει γενικά η έρευνα που πραγματοποιήθηκε κατά την περίοδο Ιανουαρίου 2007** , σε τουριστικές επιχειρήσεις της Αθήνας καθώς και ορισμένες της επαρχίας , ότι το επίπεδο των ατόμων που στελεχώνουν τις επιχειρήσεις αυτές είναι πολύ υψηλό και προσφέρει μεγάλο ανταγωνισμό στην αγορά. Το προσωπικό των επιχειρήσεων αυτών εκπαιδεύεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα και η εκπαίδευση που τους παρέχεται είναι επίκαιρη και με ουσία. Η μόνη δυσκολία που υπάρχει έτσι ώστε να πραγματοποιηθεί μια εκπαίδευση είναι η έλλειψη χρόνου , είτε όταν γίνεται σε ώρες και μέρες όπου ο φόρτος εργασίας είναι συνήθως μεγάλος , είτε γίνεται εκτός ωρών εργασίας όπου και εκεί ο χρόνος είναι περιορισμένος.

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### **ΕΝΟΤΗΤΑ Α: ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ**

1. **Καθεστώς ιδιοκτησίας της εταιρίας**
- 1.1. Ανεξάρτητη r
- 1.2. Μέλος ελληνικού ομίλου r
- 1.3. Θυγατρική πολυεθνικής r
2. Έτος ίδρυσης της εταιρίας: \_\_\_\_\_
3. Συνολικός αριθμός εργαζομένων στην εταιρία: \_\_\_\_\_
4. **Ποιοι είναι οι κυριότεροι και πιο άμεσοι ανταγωνιστές της εταιρίας σας;**
- 4.1. Ελληνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται μόνο στην Ελλάδα r
- 4.2. Ελληνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και στο εξωτερικό r
- 4.3. Ξένες επιχειρήσεις r
5. **Πόσο έντονο θα χαρακτηρίζατε τον ανταγωνισμό που αντιμετωπίζει η εταιρία σας από άλλες επιχειρήσεις;** (όπου 1=καθόλου έντονος, 2=ελάχιστος, 3=χαμηλός, 4=μέτριος, 5=αρκετά έντονος, 6=πολύ έντονος, 7=πάρα πολύ έντονος)

		1	2	3	4	5	6	7
5.1.	στην Ελλάδα							
5.2.	στο εξωτερικό							

### **ΕΝΟΤΗΤΑ Β: ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

6. **Υπάρχει ξεχωριστή Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων στην εταιρία σας;** Ναι r Όχι r
7. **Παρακαλώ σημειώστε το ακαδημαϊκό σας υπόβαθρο:**
- 7.1. Απολυτήριο Λυκείου r
- 7.2. Πτυχίο ΤΕΙ, ΑΕΙ r
- 7.3. Master σε άλλο τομέα από τη Διοίκηση Επιχειρήσεων r
- 7.4. MBA r
- 7.5. Master στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων/ Εργασιακές Σχέσεις r
8. **Σημειώστε το είδος ή τα είδη της διεθνούς εμπειρίας που έχετε:**
- 8.1. Σπουδές στο εξωτερικό r
- 8.2. Συμμετοχή σε διεθνή συνέδρια r
- 8.3. Επαγγελματικά ταξίδια στο εξωτερικό r
- 8.4. Εργασία άνω του εξαμήνου στο εξωτερικό r
- 8.5. Τουλάχιστον μία φορά την εβδομάδα επικοινωνία με ξένους συναδέλφους, τηλεφωνικά και με e-mail r

## **ΕΝΟΤΗΤΑ Γ: Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ**

9. Σε ποιο βαθμό οι παρακάτω ηγετικές ικανότητες αποτελούν κριτήρια για την πρόσληψη, προαγωγή και αξιολόγηση των στελεχών της εταιρίας σας; (όπου 1=καθόλου, 2=ελάχιστα, 3=λίγο, 4=μέτρια, 5=αρκετά, 6=πολύ, 7=πάρα πολύ). Παρακαλώ σημειώστε τον κατάλληλο αριθμό στην κάθε στήλη.

		<b>Πρόσληψη</b>	<b>Προαγωγή</b>	<b>Αξιολόγηση</b>
9.1	Ικανότητα να υλοποιεί στόχους/ εστιάζει σε αποτελέσματα			
9.2	Ικανότητα να σκέφτεται και να δρα με τον πελάτη (εξωτερικό και εσωτερικό) στο μυαλό			
9.3	Ικανότητα να καθοδηγεί (coaching) τους συνεργάτες του			
9.4	Ικανότητα να αναπτύσσει ομαδικό πνεύμα			
9.5	Ικανότητα προσωπικής ανάπτυξης και συνεχούς βελτίωσης			
9.6	Ικανότητα εφαρμογής νέων ιδεών, λύσεων, καινοτομιών και βελτιωτικών αλλαγών			
9.7	Ικανότητα ανάπτυξης δικτύων και σχέσεων με ανθρώπους εντός και εκτός της επιχείρησης, χρήσιμους για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων			
9.8	Ικανότητα να προγραμματίζει			
9.9	Ικανότητα να οργανώνει			
9.10	Ικανότητα να ελέγχει			
9.11	Ικανότητα να συντονίζει			
9.12	Ικανότητα δημιουργικής σκέψης			
9.13	Ικανότητα επικοινωνίας			
9.14	Συναισθηματική νοημοσύνη			
9.15	Κουράγιο – ψυχική αντοχή (τσαγανό)			

10. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται οι παρακάτω τεχνικές/ μέθοδοι συστηματικά στην εταιρία σας για την ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων των στελεχών σας; (όπου 1=καθόλου, 2=ελάχιστα, 3=λίγο, 4=μέτρια, 5=αρκετά, 6=πολύ, 7=πάρα πολύ)

		1	2	3	4	5	6	7
10.1.	Εργαστηριακά σεμινάρια σε τάξη (role plays, case studies) από εξωτερικούς συμβούλους							
10.2.	Βιωματική εκπαίδευση μέσω υπαίθριων δραστηριοτήτων							
10.3.	360° feedback							
10.4.	Συμβουλευτική (coaching) με εξωτερικούς συμβούλους							
10.5.	Συμβουλευτική από ανώτερα στελέχη της εταιρίας							
10.6.	Mentoring							
10.7.	Διδασκαλία – εκπαίδευση από ανώτερα στελέχη της εταιρίας							
10.8.	Ανάθεση εργασιών/ καθηκόντων							
10.9.	Ανάθεση πολύ δύσκολων-σκληρών καθηκόντων (hardship)							
10.10.	Μονοπάτια καριέρας (career paths), διοίκηση ταλέντων (talent management)							
10.11.	Τοποθέτηση σε ειδικές θέσεις που αναπτύσσουν ηγετικές ικανότητες							
10.12.	Εκπαίδευση από απόσταση (e-learning)							
10.13.	Συμμετοχή σε δια-τμηματικές ομάδες εργασίας							
10.14.	Έρευνες κλίματος							
10.15.	Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε .....)							

11. Σε ποιο βαθμό οι παρακάτω προτάσεις αντιπροσωπεύουν τους εργαζόμενους της εταιρίας σας; (όπου 1=καθόλου, 2=ελάχιστα, 3=λίγο, 4=μέτρια, 5=αρκετά, 6=πολύ, 7=πάρα πολύ)

		1	2	3	4	5	6	7
11.1.	Είναι ικανοποιημένοι από την εταιρία							
11.2.	Αισθάνονται δέσμευση στους στόχους της εταιρίας							
11.3.	Δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για το όραμα							
11.4.	Προσπαθούν για τις υψηλότερες δυνατές επιδόσεις							
11.5.	Είναι πιστοί στην εταιρία - θέλουν να παραμείνουν σε αυτή							

12. Ποιο είναι το μέσο ετήσιο ποσοστό αποχώρηση εργαζομένων (turnover):

12.1.	της εταιρίας σας;		%
12.2.	του κλάδου σας;		%

13. Σε ποιο βαθμό οι παρακάτω τρόποι βοηθούν στην συλλογή πληροφοριών σχετικά με την ανάλυση εργασίας των εργαζομένων της εταιρίας σας; (όπου 1=καθόλου, 2=ελάχιστα, 3=λίγο, 4=μέτρια, 5=αρκετά, 6=πολύ, 7=πάρα πολύ)

		1	2	3	4	5	6	7
13.1.	Συνεντεύξεις							
13.2.	Συνεδριάσεις ειδικών με τους άμεσα εμπλεκόμενους με την εργασία							
13.3.	Αποστολή του ερωτηματολογίου μέσω του ταχυδρομείου							
13.4.	Χρήση εντύπου καταγραφής των πρακτικών της εργασίας από τον ίδιο τον εργαζόμενο							
13.5.	Παρατήρηση της εργασίας κατά την εκτέλεση της							

14. Κάθε πότε γίνεται συστηματική συλλογή, αξιολόγηση και οργάνωση πληροφοριών που αφορούν την εκτέλεση εργασίας των εργαζομένων της εταιρείας σας;

- 14.1. Κάθε 3 μήνες r  
 14.2. Κάθε 6 μήνες r  
 14.3. Κάθε 9 μήνες r  
 14.4. Κάθε 1 χρόνο r

15. Ποιες είναι οι εκπαιδευτικές τεχνικές που χρησιμοποιούνται στην εταιρεία σας για την ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων σας;

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

- 16Α. Πόσο συχνά γίνεται η εκπαίδευση των εργαζομένων της εταιρείας σας;

- 16α.1. Κάθε 3 μήνες r  
 16α.2. Κάθε 6 μήνες r  
 16α.3. Κάθε 9 μήνες r  
 16α.4. Κάθε 1 χρόνο r

- 16.B. Ποια είναι τα θέματα πάνω στα οποία εκπαιδεύεται πιο συχνά το προσωπικό σας ;

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

16Γ. Ποιές είναι συνήθως οι δυσκολίες ή περιορισμοί που αντιμετωπίζεται πιο συχνά στην εκπαίδευση των εργαζομένων;

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. «**Διοίκηση Προσωπικού**»,Κανελλόπουλος Χαραλ./Κατσιούλα Ευαγγ.Ι.,Ευρωτυπ.Αθήνα ,1983
2. «**Διοίκηση προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες**»,Κανελλόπουλος Χαραλ.,International Publishing , Αθήνα ,1990
3. «**Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων**»,Λαλούμης Δημ./Ρούπας Βασ. ,Interbooks, Αθήνα,1996
4. «**Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων,η πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον**»,Ξηροτύρη-Κουφίδου Στέλα,Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη,2001
5. «**Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**»,Χυτήρης Λ., Interbooks,Αθήνα, 2001
6. «**Marketing II**», Αθανάσιος Κουρεμένος ,εκδ.Ομάδα Εκτέλεσης Έργου ΕΑΠ/1997-2001,Πάτρα 2001
7. «**Η έρευνα με ερωτηματολόγιο:Το εγχειρίδιο του καλού ερευνητή**»,Claude Jauve,1996, (Κ.Τζαννόνε-Τζωρτζή,Επιμ.εκδ.και μετάφρασης).Αθήνα:Τυπωθητώ-Γιώργος Δαρδανός.Πρωτότυπη έκδοση.
8. «**Τρόπος συγγραφής μιας επιστημονικής έρευνας**»,Τσιμπούκη,Κ.Κ.,1986,Αθήνα:Εκδόσεις Έρευνα.
9. «**Μέθοδοι επεξεργασίας ερωτηματολογίων**»,Γιάννης Παπαδημητρίου,Εκδόσεις :Παρατηρητής ,Θες/νίκη 1990
10. «**Μεθοδολογία επιστημονικής έρευνας**»,Παρασκευόπουλος Ιωάννης Ν.,Αθήνα 1993
11. [www.emerald-library.com](http://www.emerald-library.com)
12. [www.navel.ntua.gr](http://www.navel.ntua.gr)
13. [www.msmpport.aueb.gr](http://www.msmpport.aueb.gr)
14. [www.ekke.gr](http://www.ekke.gr)
15. [www.go-online.gr](http://www.go-online.gr)
16. [www.noveltymarketing.gr](http://www.noveltymarketing.gr)
17. [www.perivalon.gr](http://www.perivalon.gr)
18. [www.ebusinessforum.gr](http://www.ebusinessforum.gr)



# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ένα μεγάλο Ευχαριστώ.....	3
<b>ΜΕΡΟΣ Α΄</b> .....	4
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</b>	
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5
<b>ΕΝΟΤΗΤΑ 1</b>	
Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας.....	8
<b>1.1. Η διαδικασία της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης</b> .....	8
Α. Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών.....	10
Β. Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων.....	10
Γ. Υλοποίηση εκπαιδευτικού έργου.....	11
<b>1.2. Εκπαίδευση στις Ξενοδοχειακές μονάδες</b> .....	27
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</b>	
<b>ΕΝΟΤΗΤΑ 1</b>	
Εισαγωγή.....	30
Η σημασία του ερωτηματολογίου.....	30
<b>ΕΝΟΤΗΤΑ 2</b>	
Τα στάδια της έρευνας με ερωτηματολόγιο.....	34
<b>ΕΝΟΤΗΤΑ 3</b>	
Τα συστατικά μέρη ενός ερωτηματολογίου και οι παράγοντες του περιεχομένου και της μορφής του.....	37
3 Α. Θεματολογικό περιεχόμενο του ερωτηματολογίου .....	37
3 Β. Μορφή και δομή του ερωτηματολογίου.....	40
-Μορφή.....	40
-Σειρά ερωτήσεων.....	40
-Χρήση σωστής λεκτικής και συντακτικής απόδοσης των ερωτήσεων.....	40
<b>ΕΝΟΤΗΤΑ 4</b>	
Η δυνατότητα και προθυμία του ερωτώμενου να απαντήσει ή όχι....	43
4 Α. Η δυνατότητα του ερωτώμενου να απαντήσει.....	43
4 Β. Απροθυμία απάντησης .....	45
4 Γ. Εξωγενείς παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.....	47
<b>ΕΝΟΤΗΤΑ 5</b>	
Σύνταξη του σχεδίου του ερωτηματολογίου.....	48
5 Α. Οι τύποι των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου.....	48
5 Β. Σύσταση , σκοπός και είδη κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών ερωτήσεων του ερωτηματολογίου.....	52
5 Γ. Συστατικά στοιχεία των απαντήσεων – μετρήσεων των ερωτήσεων.....	53
5 Δ. Προσέγγιση των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου.....	54

<b>ΕΝΟΤΗΤΑ 6</b>	
Κλίμακες που βοηθούν στην αξιολόγηση του ερωτηματολογίου.....	55
6 Α.Είδη αξιολογικών κλιμάκων.....	55
6 Β.Παράγοντες που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στο σχεδιασμό και στην κατασκευή των κλιμάκων μέτρησης.....	65
6 Γ.Προβολικές Ερωτήσεις.....	68
<b>ΕΝΟΤΗΤΑ 7</b>	
Η φύση της μέτρησης των μεταβλητών του ερωτηματολογίου.....	70
<b>ΕΝΟΤΗΤΑ 8</b>	
Δοκιμή του σχεδίου του ερωτηματολογίου.....	74
<b>ΕΝΟΤΗΤΑ 9</b>	
Εισαγωγική επιστολή και άλλες μέθοδοι βελτίωσης και ανταπόκρισης.....	78
<b>ΕΝΟΤΗΤΑ 10</b>	
Στοιχεία που μπορεί να επηρεάσουν την έρευνα.....	84
10 Α. Τηλεφωνικές και προσωπικές έρευνες .....	84
10 Β. Ταχυδρομικές έρευνες.....	87
<b>Σύνοψη</b> .....	91
<b>ΜΕΡΟΣ Β '</b> .....	93
Σχεδιασμός Έρευνας .....	94
Ανάπτυξη Ερωτηματολογίου.....	94
Ενότητες Ερωτηματολογίου.....	95
Καθορισμός Δείγματος .....	95
Αποτελέσματα.....	96
- Α. Χαρακτηριστικά Δείγματος .....	97
- Β. Χαρακτηριστικά Διευθυντή Ανθρωπίνων Πόρων.....	98
- Γ. Η ηγεσία στην πράξη.....	99
Συμπεράσματα-Επίλογος.....	104
Παράρτημα.....	106
Ερωτηματολόγιο.....	107
Βιβλιογραφία.....	112
Περιεχόμενα.....	113

